

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# YHTEISTÄ ASIAKASTA PALVELLEN- VERKOSTOITUMINEN VUOKATISSA

Case Break Sokos Hotel Vuokatti ja alueen matkailuyritykset

TEKIJÄT: Anu Korkalainen  
Anu Tirkkonen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anu Korkalainen ja Anu Tirkkonen	
Työn nimi Yhteistä asiakasta palvellen verkostosta voimaa, kasvua ja kannattavuutta	
Päiväys 25.3.2014	Sivumäärä/Liitteet 76/6
Ohjaaja(t) Maisa Haatainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa Maakunta	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työn toimeksiantajan Break Sokos Hotel Vuokatin sekä sen alueella sijaitsevien matkailualan yritysten välisen yhteistyön tilaa. Tavoitteena oli selvittää verkoston jäsenten mielipiteitä verkoston toimivuudesta, kehittämistarpeista sekä siitä millaisena yhteistyökumppanit näkevät Break Sokos Hotel Vuokatin toiminnan osana verkostoa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys rakentuu verkostoitumisen peruskäsitteistä; yhteistyö, kumppanuus, verkostot ja verkostoituminen. Erityistä huomiota kiinnitettiin kehittämistarpeisiin ja mahdollisiin uusiin palvelupaketteihin. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Aineiston keruu tapahtui sekä teemahaastattelun että kyselylomakkeen muodossa. Puolistrukturoitu kyselylomake oli teemoittain rakennettu ja se lähetettiin sähköisesti yhteistyökumppaneille syksyllä 2013.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli 73,3 % ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tuloksista käy ilmi, että yhteistyötä tekemällä on mahdollista saavuttaa huomattavia etuja. Kehittämällä uusia palveluinnovaatioita, tuotteistamalla ja erilaistamalla markkinointiviestintää sekä panostamalla yhteismarkkinointiin olisi mahdollista saada kustannussäästöjä ja lisäksi entistä suurempaa näkyvyyttä Vuokatin matkailualueelle.</p> <p>Opinnäytetyöstä on hyötyä sekä toimeksiantajalle että sen verkostolle. Verkosto saa uutta tietoa verkostostaan ja pystyy hyödyntämään työn tuloksia konkreettisesti tulevassa toiminnassaan, kuten kehittämään markkinointia ja verkosto-osaamista. Työ tuo tuoretta tietoa myös muille matkailualan yritysten verkostoitumisesta kiinnostuneille.</p> <p>Opinnäytetyöstä esille nousseet kehittämis ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia yhteistyön lisäämiseksi ja yhteisen asiakkaan palvelemiseksi Vuokatin matkailualueella. Tuloksia voivat hyödyntää myös muut matkailualueella toimivat yritykset ja verkostot. Jatkotutkimusehdotuksina esitämme seuraavia aiheita; intranet järjestelmän kehittäminen verkoston jäsenten keskinäiseen yhteydenpitoon sekä toisena aiheena matkailualueiden verkostoituminen Suomessa.</p>	
<p><b>Avainsanat</b></p> <p>Verkosto, verkostoituminen, yhteistyö, kumppanuus, matkailualue</p>	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Anu Korkalainen, Anu Tirkkonen			
Title of Thesis Developing co-operation with local partnerships to provide better customer service (mutual customer)			
Date	25.3.2014	Pages/Appendices	76/6
Supervisor(s) Maisa Haatainen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa Maakunta			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was about developing co-operation with local partnerships to provide better customer service. The main purpose of this thesis was to find out the importance of cooperation and networking to Break Sokos Hotel Vuokatti and to increase understanding of the cooperation between enterprises. The purpose of this thesis was to study what kind of opinions and experiences enterprises had of networking, the development need/s and also find out how the network experiencing the Break Sokos Hotel Vuokatti as a member of the network.</p> <p>The theoretical context of the thesis consists of the basic terms of networking: cooperation, partnerships networks and networking. The aim was to find out development needs and potential new service packages. The research was done by using qualitative research. Information was collected by using interviews questionnaires. A semi-structured questionnaire was constructed by themes and sent by email to the partners in the autumn of 2013.</p> <p>The response rate was 73.3 % and was analyzed by using content analysis. The results showed that it is possible to achieve substantial benefits like new service innovations and products. Networking will bring cost savings and bigger visibility for Vuokatti holiday area by using different marketing communications and investing in joint marketing.</p> <p>The thesis was evaluated as reliable and useful for the network. The network in Vuokatti will have the results specifically to develop future activities such as marketing and networking skills. The work will bring fresh and new information to other tourism businesses interested in networking. This research offers concrete views how to develop and increase cooperation in Vuokatti to provide better customer service. We present the following proposal for further studies: intranet system for the members of the network and also how holiday resorts in Finland are networked and what kind of cooperation there is.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Network, networking, co-operation/Cooperation, Partnership, tourism/travel area</p>			

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön toteutus.....	7
1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely .....	8
1.3 Raportin rakenne pääluvuttain .....	10
2 VERKOSTOT JA KUMPPANUUDET .....	11
2.1 Kumppanuuden peruselementit .....	12
2.2 Verkostoitumisen motiivit ja hyödyt .....	16
2.3 Verkostoitumisen ongelmat .....	18
2.4 Strateginen kumppanuus.....	20
2.5 Verkosto-osaaminen .....	22
2.6 Verkoston yhteistyö .....	24
3 MATKAILUYRITYSTEN YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN .....	26
3.1 Verkostoituminen matkailualalla.....	26
3.2 Kilpailu matkailualalla.....	27
3.3 Oppiva verkko .....	30
4 BREAK SOKOS HOTEL VUOKATTI JA VUOKATIN MATKAILUALUE.....	33
4.1 Vuokatin matkailualue.....	33
4.2 S-ryhmä ja Break Sokos Hotel Vuokatti .....	35
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	39
5.1 Taustatiedot.....	39
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	39
5.3 Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku .....	40
5.4 Analysointi .....	42
5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	45
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	48
6.1 Yhteistyö Vuokatin matkailualan yritysten kesken .....	48
6.2 Break Sokos Hotel Vuokatti yhteistyökumppanina .....	52
6.3 Yhteistyö Break Sokos Hotel Vuokatin näkökulmasta .....	57
7 PÄÄTÄNTÄ .....	62
7.1 Yhteenveto tuloksista .....	62
7.2 Johtopäätökset .....	64

7.3 Kehittämisideat.....	68
7.4 Yhteenveto opinnäytetyöstä .....	69
7.5 Loppusanat ja jatkotutkimusehdotukset .....	71
LÄHTEET .....	72
LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	1
LIITE 2: SAATEKIRJE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE .....	5
LIITE 3: HAASTATTELU.....	6

## 1 JOHDANTO

Matkailuyritysten tavoitteena on lisätä yrityksensä asiakasmääriä sekä saada matkailijat viipymään alueella pitempään. Yritykset eivät yksin kykene täyttämään kaikkia asiakkaansa odotuksia ja toiveita, joten ratkaisuksi esitetään yhteistyötä ja verkostoitumista alueen yrittäjien kesken. Verkostoitumisen avulla yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja tehostamaan toimintaansa. Oman osansa tuo myös voimistuva globaali kilpailu, joka pakottaa yritykset vastaamaan muuttuneisiin haasteisiin pysyäkseen mukana kilpailussa. Toimintaympäristön muuttuessa on myös yritysten pyrittävä kehittymään ja verkostomaista toimintatapaa pidetään hyvänä strategisena ratkaisuna.

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön aiheena on verkostoituminen matkailualan yritysten kesken Vuokatin alueella. Keväällä 2012 tehtiin asiakastytyväisyyttä käsittelevä esitutkimus Sokos Hotel Vuokatin asiakkaille joka osoitti, että yhteistyökumppaneiden palvelut ovat tärkeitä Break Sokos Hotel Vuokatin asiakkaille. Tämän johdosta haluttiin selvittää hotellin ja sen alueella sijaitsevien yhteistyökumppaneiden verkoston tilaa.

Vuokatti sijaitsee Kainuussa, Sotkamon kunnassa. Vuokatti on ympärivuotinen matkailu- ja liikuntaelämäntakeskus, jossa yritysten välinen yhteistyö on erittäin tärkeässä asemassa. Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa majoitus- ja ravintolapalveluita ja täydentääkseen tarjontaansa se tarvitsee yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneita on useilta eri aloilta, mutta tässä opinnäytetyössä on keskitytty hotellin matkailualan yhteistyökumppaneiden väliseen yhteistyöhön.

Työ sai alkunsa toisen opinnäytetyöntekijän ollessa työsuhteessa silloisessa Sokos Hotel Vuokatissa, joka toukokuussa 2013 vaihtui Break Sokos Hotel Vuokatiksi, S-keijun brändi – ja konsepti uudistuksen myötä. Toimeksiantaja halusi selvittää asiakastytyväisyyttä koskien markkinointia ja yhteistyökumppaneiden palveluita. Asiakastytyväisyyttä koskevasta esitutkimuksesta nousi esille yhteistyökumppaneiden palveluiden ja tuotteiden tärkeys Break Sokos Hotel Vuokatin asiakkaille. Opinnäytetyön aihe tarkentui verkoston toimivuuden kartoittamiseen ja tässä vaiheessa mukaan tuli toinen opinnäytetyöntekijä.

Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle ja sen verkostolle. Verkosto saa uutta tietoa verkostonsa nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Verkosto pystyy hyödyntämään työn tuloksia konkreettisesti toimintansa kehittämisessä.

## 1.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyössä tarkastellaan Break Sokos Hotel Vuokatin ja alueen matkailualan yritysten välistä yhteistyötä ja verkoston toimivuutta. Tavoitteena on selvittää Break Sokos Hotel Vuokatin ja sen yhteistyökumppaneiden mielipiteitä verkoston kehittämistarpeista, siitä mitkä asiat koetaan tärkeinä sekä mihin kehittämiseen ja tekemiseen on jo sitouduttu. Samassa kartoitetaan myös mielipiteitä Break Sokos Hotel Vuokatista yhtenä verkoston jäsenenä ja yhteistyökumppanina. Yhteistyötä on tutkittu paikallistasolla ja opinnäytetyöstä on rajattu ulkopuolelle valtakunnantason yhteistyökumppanit kuten MEK sekä aluetason verkostot kuten maakuntaliitto ja ELY-keskus. Samoin S-ryhmän oma verkostoitusstrategia on rajattu ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää onko yritysten välistä yhteistyötä ja sen osalualueita ja toimintaa mahdollista kehittää vieläkin paremmaksi. Tutkimusta lähestytään ottamalla selvää jo toteutuneesta yhteistyöstä ja sen tasosta sekä tarkastellaan mistä aineksista onnistunut yhteistyö koostuu.

Tutkimusjoukoksi valitaan toimeksiantajan matkailualan yhteistyökumppanit Vuokatin alueella. Tarkastelemme toteutunutta yhteistyötä ja yhteistyön luonnetta molempien osapuolien näkökulmasta. Tavoitteena on näiden pohjalta luoda kehitysehdotuksia case yritykselle. Kehitysehdotuksissa koetamme tuoda esille, mihin yhteistyön osalualueisiin kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Pyrimme löytämään tapoja, joiden avulla yhteistyötä kehitetään toimivammaksi.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivisista eli laadullista tutkimusta. Tarkasti rajattu tutkimusjoukko saadaan toimeksiantajan osoiterekisteristä matkailualan yhteistyökumppaneista Vuokatin alueella. Yhteistyökumppaneille lähetetään sähköpostitse saateviesti ja kyselylomake. Puolistrukturoitu lomake on kaikille samanlainen, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi on avoimia vastausvaihtoehtoja. Kyselylomake on tarkoitus lähettää 15 yrityksen yhteistyöstä vastaavalle henkilölle. Toimeksiantajaa haastatellaan teemahaastattelun avulla, jossa teemat ovat kyselylomakkeen kanssa yhteneväiset. Tutkimusaineiston kerääminen on tarkoitus suorittaa syksyn 2013 aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa aiheen rajaamiseen liittyy monia laaja-alaisia kysymyksiä. Tutkimuksen aihealue on syntynyt ehkä käytännön kokemuksesta, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden, kirjallisuuden tai opiskelun pohjalta, mutta vasta syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa. Kirjallisuuskatsaus luo tutkimukselle perustan ja osoittaa mihin kysymyksiin uusi tutkimus olisi mielekästä suunnata. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 87.) Valitsemme tutki-

musmenetelmäksi laadullisen tutkimusmenetelmän, koska haluamme ymmärtää verkostoitumista ja yhteistyön merkitystä verkostolle laajemmin.

Tietoa kerätään alan kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista. Erityisesti väitöskirjat Komppulan (2000) *Matkailuryrityksen sitoutuminen verkostoon* ja Haapakosken (2013) *Resurssipohjainen yritys yhteistyö pienten palveluyritysten verkostossa* ovat kiinnostavia tapaustutkimuksia aiheeseen liittyen. Mason (2008) sekä Scott, Baggio ja Cooper (2008) ovat kirjoittaneet mielenkiintoisesti matkailualan verkostoista ja esittävät verkostanalyyskejä teoriasta käytäntöön. Lisäksi internetissä on ajankohtaista tietoa alan verkostoitumisesta muun muassa matkailun verkosto-osaamiskeskukselta ([urn:nbn:fi:uef-20100073](http://urn:nbn:fi:uef-20100073)), löytyy toimintamalleja sekä tuloksia yritysten ja yritysverkostojen hyödynnettäväksi.

Toimeksiantajalle yhteistyötilan ja kehittämistarpeiden kartoituksesta on hyötyä, sillä toimeksiantajalla on vahva halu vahvistaa yhteistyötä ja löytää uusia kumppain osapuolta hyödyttäviä yhteistyömuotoja eri toimijoiden kesken.

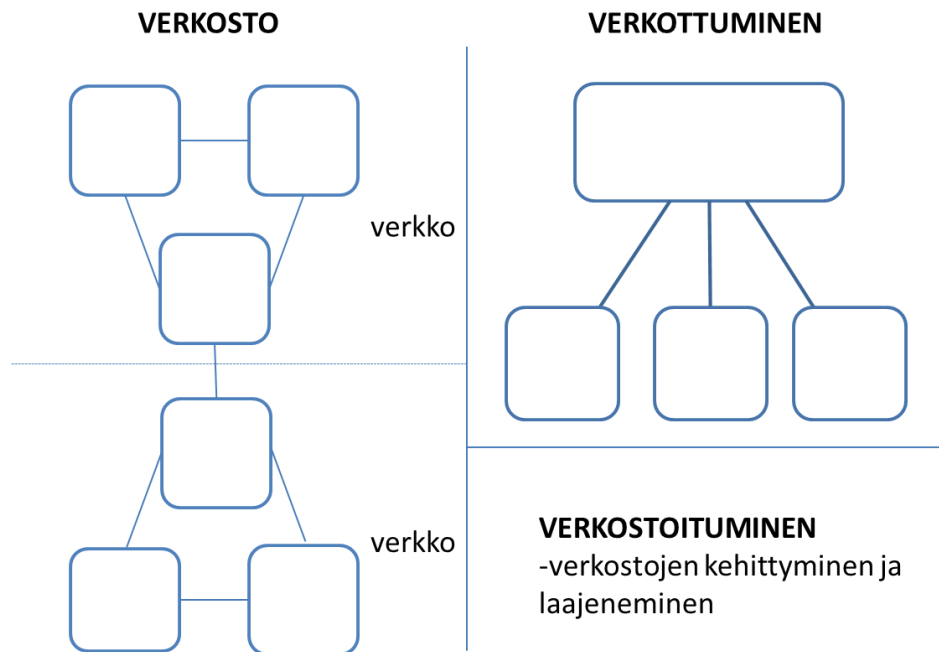
## 1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Verkostoa ja verkostoitumista käsitellään kirjallisuudessa vaihtelevilla termeillä ja useat tahot toteavat, että ei ole olemassa yhtä yleispätevää verkoston määritelmää. Muita aiheeseen liittyviä termejä joita sivuamme opinnäytetyössä ovat kumppanuus, yhteistyö, ja verkosto-osaaminen.

Termien määritelmät ovat hyvin samanlaisia, mutta kirjoittajat käyttävät hieman vaihdellen niitä. Termeistä Komppula (2000) käyttää väitöstutkimuksessaan verkko, verkostoituminen ja verkostot, kun taas Ståhle ja Laento (2000) kirjoittaa verkostoitumisen ohella kumppanuudesta. Ryhänen (2003) puolestaan yritysverkostoista ja Pirnes (2002) vie verkostoitumisen verkosto-osaamiseen.



Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (2002, 38) ovat esittäneet käsitteet verkosto, verkottuminen ja verkostoituminen myös kuviona (kuvio1), jonka avulla pyrimme havainnollistamaan verkostoitumisen muodostumista.



KUVIO 1. Verkosto, verkottuminen ja verkostoituminen (Ollus ym. 2002, 38.)

Seuraavassa määritellään tässä opinnäytetyössä useimmiten esiintyvät käsitteet:

Verkosto on yksilöiden ja ryhmien välinen suhde, joka syntyy tiettyjen tavoitteiden ja tarkoitusperien saavuttamiseksi. Sillä voidaan myös tarkoittaa yrityksen liikesuhteisiin, alueelliseen ja strategiseen johtamiseen sekä yrityskulttuuriin perustuvaa vuorovaikutusta ulkoisen ympäristön kanssa. (Ruibyten 2011, 7.) Toivola puolestaan määrittelee verkoston seuraavasti; verkosto on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen pitkäaikainen yhteistyösuhde, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman (Toivola 2006, 22).

Verkostoituminen on Verkostokonsulttien mukaan prosessi, jossa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoitunut toiminta kahden tai useamman osapuolen välillä on usein luonteeltaan: tavoitteellista, pitkäaikaista, jossa tehdään yhteistyötä ydinprosesseissa sekä vuorovaikutteista että luottamuksellista. Pirnes (2002, 7) puolestaan toteaa verkostoitumisen olevan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Bergström ja Leppänen (2003) näkevät ensisijaisesti yhteistyöstä saatavan hyödyn olevan verkostoitumisen takana. Verkos-

toituminen eli networking tarkoittaa sitä, että yritykset muodostavat yhteistyökumppaneiden verkon, jonka toimintaa hyödynnetään markkinoinnissa. Yhteistyö hyödyttää kaikkia verkkoon kuuluvia, sillä yritykset toimivat toistensa tuotteiden suosittelijoina ja markkinointikanavina. (Bergström ja Leppänen 2003, 256.)

Yhteistyö määritellään tapahtumaksi, jossa useampi henkilö yhdistää tietonsa, taitonsa, voimansa ja muut toiminnan vaatimat resurssit tietyn yhteisen toiminnan hyväksi (Borgmanin & Packalenin 2002, 99). ”Halu ja kyky tehdä yhteistyötä” (Komppula 2000, 64 – 65).

### 1.3 Raportin rakenne pääluvuttain

Opinnäytetyö muodostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet, opinnäytetyön taustat, tutkimusongelma ja aiheen rajaus. Luku kaksi koostuu tietoperustasta, jossa käsitellään verkostoitumista ja kumppanuuksia. Kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin matkailualan verkostoitumiseen. Neljännessä luvussa esitellään kohdeyritys sekä Vuokatin matkailualue. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttaminen. Kuudennessa esitetään kyselylomakkeen ja haastattelun tulokset. Viimeinen eli seitsemäs luku esittelee yhteenvedon tuloksista, tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysideat. Lisäksi arvioimme työn luotettavuutta, käytettävyyttä sekä omaa oppimista opinnäytetyön ja tutkimuksen teossa.

## 2 VERKOSTOT JA KUMPPANUUDET

Muutosherkkä toimintaympäristö pakottaa yrityksiä etsimään uudenlaisia liiketoimintatapoja. Ståhle ja Laento (2000, 17) toteavat että, huomisen menestykseen tarvitaan uusi lähestymistapa, sillä kilpailukykyä ei luoda tarjoamalla vastauksia tämän hetkisiin tarpeisiin. Ne yritykset tulevat menestymään, jotka kykenevät katsomaan riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja herättämään siihen liittyviä tarpeita. Verkostot ovat uuden aikakauden organisoitumisen muoto (Toivola 2006, 9), kun taas Ståhle ja Laento (2000, 11) ovat sitä mieltä, että kumppanuus on uuden talouden ydintaito ja yrityksen kilpailukyvyn perusta. Siksi tarvitaan uutta toimintatapaa, verkostoitumista, joka takaa nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen (Ståhle ja Laento 2000, 21).

Ryhänen (2003, 13) on samalla linjalla Ståhle ja Laennon kanssa. Hänen mielestään verkostoitumisen käsite kuvaa yhteiskuntien ja talouden verkkomaisen luonteen kasvua, joka on irtautunut paikkasidoksestaan sekä muuntunut globaaleiksi vuorovaikutusverkostoiksi, joissa pääoma-, informaatio-, teknologia-, symboli-, mielikuva-, asiantuntija-, ja organisaatiovirrat siirtyvät joko tieto- tai liikenneverkkojen avulla rajattoman vaivattomasti paikasta toiseen.

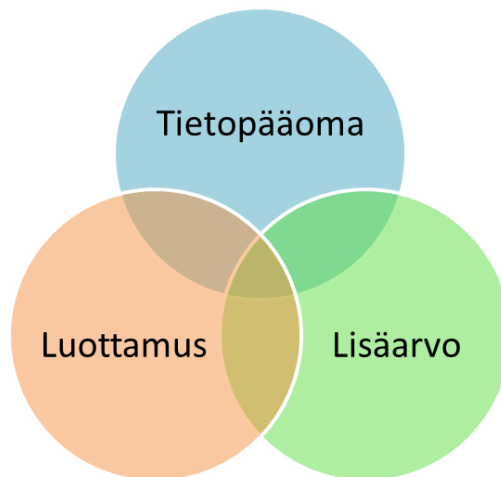
Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä tai organisaatioita tai muita toimijoita, ja yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltuihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes 2002, 7.)

Masonin (2008, 193) mukaan yhteistyösuhteen muodot voivat olla hyvin erilaisia ja kumppanuudessa käytettävät menetelmät voivat vaihdella suuresti. Suhde voidaan nähdä jatkumona, joka voi vaihdella virallisesta epäviralliseen. Kumppanuus voi myös muodostua useiden sidosryhmään kuuluvien jäsenten välille. Tällainen verkosto on vahvasti riippuvainen sosiaalisista, taloudellisista ja poliittisista voimista, mutta voi myös vaihdella riippuen siitä keskitytäänkö yhteistyösuhteeseen todella.

Scott, Baggio ja Cooper (2008, 1) toteavat, että matkailuala on verkottunut ala, jonka suhdeverkostoon kuuluu useita eri aloja, kuten matkailutoimistot, hotellit kuljetusala ja ravintolat, jotka mahdollistavat erilaisten matkailutuotteiden tuottamisen kuluttajille. Cooper ja Hall (2008, 303) täydentävät, että kansainvälistyminen vaatii hyvää verkostoitumista ja vain verkostoitumalla voidaan varmistaa maailmanlaajuisten trendien ja räätälöityjen matkailutuotteiden laajeneminen markkinoille.

## 2.1 Kumppanuuden peruselementit

Ståhle ja Laennon (2000, 27) mukaan kumppanuuden peruselementit (kuvio 2) ovat lisäarvo, tietopääoma ja luottamus, joista jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Näiden kolmen elementin hallinta, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Allaolevassa kuviossa (kuvio 2) esitetään kumppanuuden anatomian rakenne (Ståhle ja Laento 2000, 26 - 27).

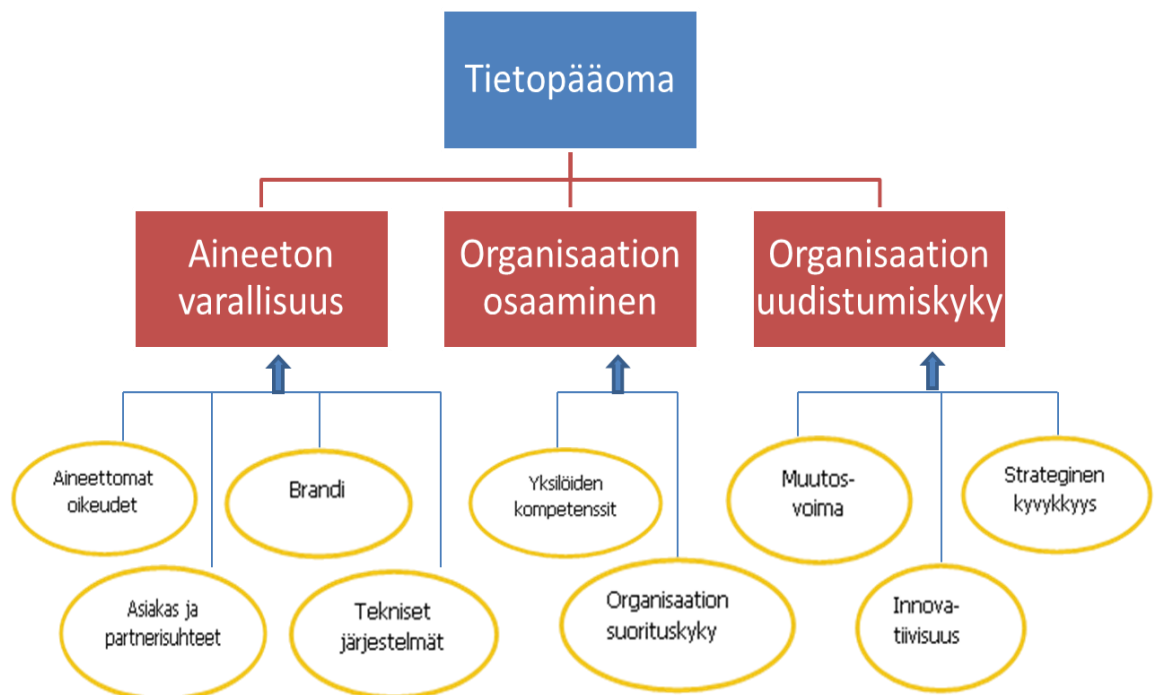


KUVIO 2. Kumppanuuden anatomia (Ståhle ja Laento 2000, 26–27.)

*Tietopääomaa* on näkyvää ja näkymätöntä. Ståhle ja Laento (2000, 28–39) luettelevat yrityksen tietopääomaan kuuluvan kolme pääaluetta (kuvio 3): organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Ståhle ja Laennon (2000, 28) mukaan lisäarvoa tuottava tietopääoma tulee muualta kuin mihin se on totuttu yhdistämään eli patentit, tavaramerkit ja muut aineettomat oikeudet. Näkyvä, täsmällinen ja havaittavissa oleva tieto edustaa vain pientä osaa yrityksen koko tieto- ja osaamisomaisuudesta ja todellinen tieto on piilevänä ihmisten osaamisessa, kokemuksessa ja taidossa. Osaaminen yrityksen tietopääomana tarkoittaa henkilöstön tietotaitoa, joka on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan (Ståhle ja Laento 2000, 31).

Ryhänen (2003, 22–23) puolestaan on tiivistänyt tiedon käsitteenä useampaan tiedon lajiin. Näitä ovat: informaatio, data, taidot, taitotieto, osaaminen, tieto, viisaus ja tietämys. Hän toteaa kuitenkin, että käytännönläheisessä työelämässä ja yritysten oppimisessa tieto on mielekästä jakaa kahteen toisiaan täydentävään osaan hiljaiseen ja täsmälliseen tosiasiatietoon. Tosiasiatieto on nopeasti ja muodollisesti siirrettävissä, kun taas hiljainen tieto erittäin persoonakohtaista, paikallisesti määrittyvää sekä vaikea formalisoida sanoiksi. Yritysverkostojen liiketoimintojen kehittämisessä hiljainen tieto on keskeisessä asemassa.

Yrityksen aineeton pääoma (kuvio 3) on laaja joukko asioita. Yksi niistä on inhimillinen pääoma, joka tarkoittaa työntekijöiden tietoja, taitoja ja osaamista, koulutusta ja kokemusta. Se on myös rakenteellista pääomaa eli organisaation rakennetta, johtamisen filosofioita sekä tiedon kulun järjestelmiä. Se on myös suhdepääomaa eli suhteita ulkoisiin sidosryhmiin ja asiakkaisiin sekä mainetta, luottamusta että imagoon ja brändiin liittyviä asioita. Mittareina toimivat taloudellinen suorituskyky ja työhyvinvointi. (Lappeenrannan yliopisto, LUT.)



KUVIO 3. Tietopääoman koostumus (Ståhle ja Laento 2000, 39.)

Jatkuva ja systemaattinen oppiminen ovat edellytyksiä uudistumiskykyiselle organisaatiolle. Strategisesti merkittävää tietoa tulee yrityksen sisälle kaikista rajapinnoista, koska jokainen organisaation jäsen tuo mukanaan uutta tietoa ulkopuolelta (Ståhle ja Laento 2000, 31). Ryhänen (2003, 33) myös muistuttaa, ettei verkostossa toimivien yksilöiden tehtävä ole ainoastaan, jonkin tietyn kokonaisuuden hallitseminen vaan myös toisten osaamisen täydentäminen sekä verkostoituminen muihin alan toimijoihin ja asiantuntijoihin.

Ståhle ja Wilenius (2006) ovat teoksessaan *luova pääoma, tulevaisuuden kestävä kilpailuetu* kuvanneet pääoman merkitystä yrityksen toimintaan sekä kuinka luovaa tietopääomaa hyödynnetään ja johdetaan. Luovan tietopääoman avulla voidaan karottaa organisaation ennakointi-osaamista, uudistumiskykyä ja innovaatio-osaamista.

Kirjassa johdatellaan uudenaiseen johtamisajatteluun ja kestäväan kilpailuetuun luovan pääoman avulla.

*Luottamus* on yksi kumppanuuden perusrakennusaineista. Yritysten välisessä yhteistyössä tarvittavan luottamuksen määrä vaikuttaa yhteistyöllä saavutettaviin tuottoihin sekä myös riskeihin. Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan luottamus pohjaa rakennettaessa, tarvitaan kumppanista monenlaista informaatiota. Ensimmäiseksi kumppanusten on voitava luottaa toistensa kompetenssiin, toiseksi on vakuutettava samankaltaisesta arvoperustasta ja kolmanneksi aikomusten toisia kohtaan täytyy olla hyvät. Luottamus muistuttaa enemmänkin tunnetta kuin rationaalista asiaa. (Ståhle ja Laento 2000, 54 -55.) Komppula (2000, 6) on väitöskirjassaan *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon* kuvannut luottamusta Moormannin, Despanden ja Zaltmanin määritelmän mukaan, jossa luottamus nähdään myös toimijan haluksi luottaa yhteisöyöumppaniin, johon toimija uskoo ja luottaa.

Suhteen rakentaminen ja luottamuksen saavuttaminen vie aikaa. Luottamuksen rakentamisessa on erotettavissa 4 vaihetta, jotka jokainen vaikuttaa joko heikentämällä tai vahvistamalla kumppaneiden keskistä luottamusta. Nämä ovat: kumppanuuden valmistelu, kumppanusten henkilökohtaiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet, konkreettinen toiminta ja yhteistyö, tulosten arviointi. Ihmisten kohtaaminen, vuorovaikutus tapahtuu aina sekä organisaatio että yksilötasolla. Luottamuksen rakentamisen hitaus onkin ongelmallista nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Ståhle ja Laento 2000, 52–75.)

Luottamuksen merkityksestä kertoo myös Toivola (2006, 63) kirjassaan *Verkostot yritystoiminnassa*, jossa hän korostaa, että luottamus edistää yritysten punoutumista sosiaalsiin verkostoihin. Luottamusta synnyttävät yhteiset toimintatavat sekä arvot ja luottamus syntyy henkilökohtaisesta ystävydestä ja sosiaalisista siteistä, joiden taustalla on päivittäinen vuorovaikutus. Komppula (2000, 62) kuitenkin toteaa, jos yhteistyö perustuu vapaaehtoiseen valintaan, ja pyrkimyksenä on pitkäaikainen vaihdanta, niin tarvitaan keskinäistä luottamusta.

Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri luottamustyyppiin:

1. sopimuksellinen luottamus – pidetään kiinni lupauksista ja sovituista asioista
  2. osaamiseen perustuva luottamus – luottamus osapuolen kykyyn hoitaa oma osansa
  3. goodwill-luottamus – osapuolten sitoutuminen tavoitteisiin, vastavuoroisuuteen
- (Toivola 2006, 65–66.)

Usein korostetaan henkilösuhteiden olevan ratkaisevassa roolissa luottamuksen syntymisessä ja verkostoitumisessa, mutta näyttäisi siltä, että verkostossa on mahdollista toimia myös niiden kanssa joiden kanssa ei välttämättä onnistuta saavuttamaan toimivaa kahdenkeskistä suhdetta. Komppula (2000, 62) on väitöskirjassaan *matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon* tuonut esille Ring van den Venin (1994, 101) näkökulman aiheeseen ”Monet yhteistyösuhteet alkavat pienin askelin ilman virallisia sopimuksia. Kun toiminnot toistuvat ajan myötä ja täyttävät yleiset tasapuolisuuden ja tehokkuuden normit, osapuolet alkavat tuntea olonsa turvalliseksi, luottamus kehittyy ja sitä kautta ollaan valmiita sitomaan enemmän panoksia yhteistyöhön.”

Luottamuksen rooli kahdenvälisissä ja monenkeskisissä suhteissa on Komppulan (2000, 62) mukaan jossain määrin erilainen. Kahdenvälisissä suhteissa pitkäaikainen yhteistyö edellyttää yleensä keskinäistä luottamusta ja sitoutumista suhteeseen. Komppulan (1996) aikaisemmassa teoksessa todetaan, että verkostossa yritykset voivat toimia keskenään yhteistyössä vaikka kahdenvälinen yhteistyö ei onnistuisikaan henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuen.

Joka tapauksessa luottamusta tarvitaan ja sitä tarvitaan niin verkostokumppaneiden, verkoston jäsenten kuin myös asiakkaiden välillä. Lähtökohtana on toimijoiden kesken vallitseva luottamus, vain siten voidaan yhteistyössä tuottaa jotain sellaista mikä ylittää asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen 2013, 21.) Komppula (2000, 68) tähdentää vielä, että yhteistyö vaatii onnistuakseen alusta lähtien avointa tiedottamista, keskustelua, jatkuvaa yhteydenpitoa, rehellisyyttä sekä ymmärtämistä siitä ettei aina ole mahdollista jakaa tuottoa tasapuolisesti.

*Lisäarvo* on kolmas kumppanuuden perusrakennusaineista. Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan verkosto kykenee tuottamaan arvoa vain kumppanuuksien kautta. Kyse voi olla monen yrityksen muodostamasta yhteistyö tai virtuaaliverkostosta, tai pelkästään yrityksen sisäisestä tai ihmisten välisestä toimintatavasta. Kaikissa tapauksissa lisäarvoa syntyy vain sikäli, kun osapuolet liittyvät toisiinsa kumppaneina – löyhästi tai kiinteästi. (Ståhle ja Laento 2000, 26.)

Kumppanuudella tarkoitetaan yhteyttä, jossa on mahdollista jakaa tietoa, osaamista sekä koko tietopääomaa osapuolien välillä. Kumppani, jolla on paljon tietopääomaa, on kiinnostavampi kuin kumppani, jolla sitä on vähemmän. Mitä enemmän ja avoimemmin jakaa tietoa, sitä suurempi on integroinnin ja lisäarvon mahdollisuus. Tämä edellyttää sitä, että jaettujen tietojen pohjalta kumppanit ymmärtävät mahdollisimman syvällisesti, miten he voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. (Ståhle ja Laento 2000, 26- 27.) Toimivan kumppanuuden edellytyksiä ovat kaikkien osapuolten

näkemykset huomioon ottava toimintasuunnitelma, kumppanuusyhteisön tehokas organisaatio sekä tutkimus- ja kehittämistoimintojen liittäminen kumppanuuteen (Pirnes 2002, 26).

Ryhänen (2003, 24) muistuttaa, ettei yrityksillä ole välttämättä enää aikaa ja resursseja oppia tekemällä tai itse opiskelemalla sitä kaikkea ydinosaamisen ylläpitoon vaadittavaa valtavaa tietomäärää mitä matkailualalla kilpailukyvyn ylläpitämiseen vaaditaan.

Pirnes (2002, 66- 68) luettelee kolme lisäarvoa mitä verkostot voivat tuottaa yrityksille:

1. Verkostot tuovat yritykseen tai organisaatioon uutta, erilaista osaamista
2. Verkostojen avulla yritykset ja organisaatiot voivat saada lisää kapasiteettia
3. Verkostoitumalla saadaan omaan toimintaan kriittistä arviointia

Ryhäsen (2003, 14) mukaan "uuden tietointensiivisen talouden, matkailu mukaan lukien perusnäkemykset ovat tiivistettävissä ajatukseen; tieto on sen tärkein resurssi, verkostot keskeinen menettelytapa, jolla tietoresursseja hankitaan ja jaetaan sekä oppiminen verkostoituneen yritystoiminnan tärkein prosessi, joka johtaa dynaamisen kyvykkyyden kasvuun sekä siten liiketoiminnallisesti menestyksellisiin ratkaisuihin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimittaessa".

## 2.2 Verkostoitumisen motiivit ja hyödyt

Menestyäkseen yritysten on luotava uusia toimintatapoja ja nykyisessä yritys ympäristössä verkostoituminen on yleistynyt toimintatapa. Organisaatorajat hämärtyvät, palveluja ja tuotteita tehdään monen yrityksen yhteistyönä. Verkostomaisen toiminnan etuja ovat tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistyminen. (Stähle ja Laento 2000, 21.)

Matkailijan näkökulmasta tietyn alueen palvelut muodostavat kokonaispalvelun. Matkakohde valitaankin usein matkailualueen kokonaismielikuvan ja alueen kokonaisuuden ominaisuuksien perusteella. Kohdeimagon muodostamiseen vaikuttavat kohteen yksittäisten matkailupalvelujen luoma mielikuva palvelun tasosta, kohteesta etukäteen mainonnalla ja markkinoinnilla luotu mielikuva, sekä esimerkiksi tiedotusvälineissä tai matkaoppaissa alueesta annettu tieto. (Boxberg, Komppula, Korhonen ja Mutka 2001, 27.)



Verkostoitumisen motiivina on joko osaamisvarannon lisääminen tai kokonaistaloudellisuuden parantuminen tai paremman kilpailuaseman tavoittelu näiden kummankin aihealueen yhdistelmällä kuin yksin toimimalla. Verkostoitumisen tarve ei osaamisvarannon kannalta koske pelkästään pieniä ja keskikokoisia yrityksiä, vaan yhtälailla kaikilla toimialoilla toimivia, kaikenkokoisia yrityksiä. Yhdistämällä eri yritysten osaaminen arvoketjuiksi, joissa pystytään vastaamaan kuluttajien tai käyttäjien toivomuksiin nopeasti ja näitä toiveita parhaiten vastaavalla tavalla, pystytään rakentamaan jopa ylivertaisen kilpailukykyinen järjestelmä perinteisiin tuotantomalleihin verrattuna. (Pirnes 2002, 10.)

Miksi yritysten kannattaa verkostoitua? Kysytään myös tilastokeskuksen verkkojulkaisussa *Katsauksia*. Julkaisun mukaan verkostoituminen on kannattavaa, koska se kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, jota kaikki yritykset tavoittelevat. Verkostossa kasvu mahdollisuudet johtuvat verkoston yrityksille tarjoamasta joustavuudesta, kattavista palvelukokonaisuuksista ja lisääntyvästä innovatiivisuudesta. Tutkimuksen aikasarja-aineistojen perusteella verkostoitumisen suurimmat hyödyt liittyvätkin juuri liikevaihdon ja henkilökunnan määrän kasvuun, jotka kasvoivat nopeammin kuin niillä yrityksillä, jotka eivät kuuluneet verkostoihin. Myös verkostoitumisen syvyys vaikutti yrityksen kasvuun eli mitä pidemmälle yritys oli verkostoitunut, sitä nopeammin se kasvoi.

Verkostoitumisen motiivi syntyy erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Yritys, joka haluaa panostaa yhteistyöhön, pystyy yleensä havaitsemaan verkostoitumisesta koituvat hyödyt ja toteuttaakin yhteisiä toimintoja, jotka mahdollisesti saattavat tuottaa konkreettista hyötyä yritykselle. Yhä useammin organisaatio hakee verkostoitumisella säästöä kustannuksissa, osaamisen vahvistamista, kilpailuetujen kehittämistä ja näin ollen liiketoiminnan kasvua. (Uusisalmi 2008, 10–11.) Komppula (2000, 68) myös puolestaan muistuttaa, ettei yhteistyöverkossa pidä olla liian montaa yritystä, vaan tulee pyrkiä luomaan sellainen verkko, jossa omasta aloitteestaan yritykset pyrkivät kehittämään verkkoa ja toimimaan yhteistyössä keskenään.

Yhtenä verkostoitumisen hyötynä voidaankin pitää yritysten osaamisen yhdistämistä arvoketjuiksi. Niiden arvoketjujen tarkoituksena on pystyä vastaamaan kuluttajan toivomuksiin nopeasti ja heidän tavoitteisiin parhaiten vastaavalla tavalla. Verkostoitumisen avulla on myös mahdollista yhdistää yritysten tarjontaa ja näin ollen saada asiakkaalle uusia palveluita ja tuotteita sekä lisätä myytäviä tuotteita ja palveluita ilman pääomariskin kasvattamista. (Uusisalmi 2008, 10–11.)

Edellä mainittujen etujen lisäksi verkostoitumisen hyötyjä ovat markkinatiedon saannin parantuminen sekä tuotteen arvon lisääntyminen. Verkostoitumisen pääsääntöi-

senä tavoitteena on kuitenkin hankkia uusia asiakkaita, joiden avulla mahdollistetaan jatkuva ja tuloksellinen liiketoiminta. (Uusisalmi 2008, 10- 11.) Ståhle ja Laento (2000, 24) toteavat verkostomaisesta toiminnasta yrityksissä ”hyöty kumuloituu sekä tehostuneina tuloksina että positiivisena ilmapiirinä”.

Tamara Galkinan (2013) väitöskirjan mukaan suuri osa onnistuneesta verkostoitumisesta tapahtuu kuitenkin tahattomasti. Monet uudet yritykset yrittävät suunnitella verkostoitumista strategisesti, mutta suuri osa onnistuneesta verkostoitumisesta onkin tahatonta eikä sitä juuri voi suunnitella. Tutkimus osoittaa, että ilman etukäteen määriteltä selkeää tarkoitusta solmituilla suhteilla ja kontakteilla voi olla tärkeä rooli uusien yritysten kansainvälistymisessä.

### 2.3 Verkostoitumisen ongelmat

Tutkimukset osoittavat, että 30 – 70 % verkostoitumishankkeista epäonnistuu. Yksi vaikuttavista tekijöistä on todettu olevan verkostoitumiseen liittyvä strategiatyö. Onnistumisen mahdollisuudet ovat pienet, jos yritykset eivät tiedä, mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Perussyyt verkostojen epäonnistumiseen löytyvät useasti strategiatyön puutteesta. Kun yritykset yhdessä rakentavat verkostostrategian, voidaan myös alkaa odottaa tuloksia yhteistyöstä. Epäonnistumiseen voi vaikuttaa myös muun muassa pelisääntöjen epäselvyys tai puuttuminen, luottamuksen pettäminen sekä vuorovaikutuksen ja sitoutumisen epätasaisuus. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 28.)

Tuominen (2013, 27) kuvaa keskinäisen luottamuksen syntyä teoksessaan *Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta*. Luottamus ei synny arvot paperille kirjoittamalla, se syntyy kun tunnemme toisemme, asetamme tavoitteet yhdessä, teemme ja kehitämme porukalla sekä saamme palkintoja yhteisistä tuloksista. Luottamus on sekä yhteistyön alku että lopputulos.

Ståhlen ja Laennon (2000, 69- 71) mukaan on löydettävissä kahdeksan estettä (taulukko 1) hyvälle yhteistyökumppanuudelle. Taulukosta käy ilmi, että hyvän yhteistyökumppanuuden syntyyn on monenlaisia esteitä, kuten erilaiset tavoitteet, avoimuuden, kunnioituksen ja ajanpuute sekä statuserot.

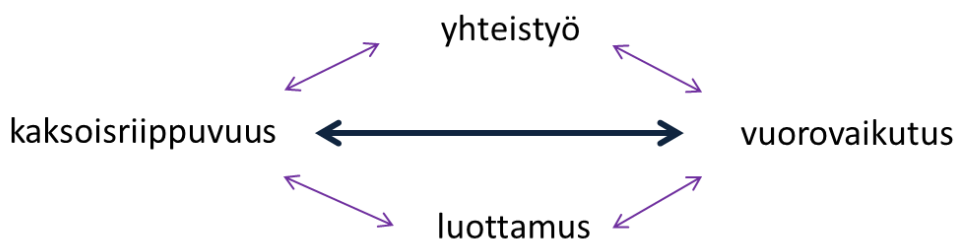
TAULUKKO 1. Esteitä yhteistyökumppanuudelle (Ståhle ja Laento 2000, 69- 71.)

STATUSEROT	Yhteistyökumppaneiden väliset valtasuhteet eivät ole tasapainossa (esim. suuryritys - pienyritys, esimies-alainen). Yhteistyön toteuttamiseksi vaaditaan enemmän taitoa ja tiedostamista.
------------	---

ERILAINEN TIEDON-HYÖDYNTÄMISKYKY	Jos toisella osapuolella on paremmat valmiudet hyödyntää yhteistyössä syntyvää uutta tietoa toista osapuolta paremmin, voi syntyä tunne hyväksikäytöstä.
VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS	Kunnioitus on perusta yhteistyölle ja kumppanuudelle. Mikäli kunnioitusta ei osoiteta käytännössä, yhteistyösuhde ei voi onnistua
ERILAINEN PANOSTUS	Yhteistyökumppanuuteen tulee panostaa tasapainoisesti, ellei toisin ole sovittu.
ERILAISET TAVOITTEET	Yhteistyökumppaneiden liian kaukana toisistaan tai epärealistiset tavoitteet ja odotukset
ERILAINEN AVOIMUUSASTE	Mikäli asioita ei jaeta tasavertaisesti, suhteeseen voi syntyä odotusten ja toiminnan ristiriita
MALTTAMATTOMUUS	Kumppanuuden syntyä tarvitaan aikaa
HERKKYYDEN PUUTE	Vaaditaan tilannetietoisuutta ja kykyä rakentaa luottamusta

Boxbergin ym. (2001, 32) mukaan, yhteistyö voi kariutua myös yritysten puuttuvaan yhteistyökokemukseen, tietotaidon puutteisiin sekä toiminnan lyhytjänteisyyteen. Yhteiskunnallisia esteitä voivat olla muun muassa kilpailulainsäädäntö ja kilpailutilanne. Komppula (2000, 25) puolestaan huomasi matkailuyritysten yhteistyön esteitä selvittäessään, että yritysten halu ja kyky sitoutua monenkeskiseen yhteistyöhön oli alueellisen markkinoinnin keskeinen ongelma.

Luottamus nostetaan verkostoitumisen kulmakiveksi ja jos kumppanuuden alkuasetelmassa on valtasuhteiden epätasapaino, kaksoisriippuvuuden on vaikea toteutua. Jos kyseessä on suuren ja pienen yrityksen yhteistyö niin tällöin kumppanuuden toteutuminen vaatii enemmän taitoa ja tiedostamista kuin lähtökohdiltaan tasavertaisissa suhteissa. Seuraavana on Ståhlen ja Laennon (2000, 69) kuvio kaksoisriippuvuuden toteutumisesta tasavertaisessa kumppanuudessa.



KUVIO 4. Kaksoisriippuvuus tasavertaisessa kumppanuudessa (Ståhle ja Laento 2000, 69.)

Vuorovaikutuksen laatuun ja suuntaan vaikuttaa kaksoisriippuvuus ja se on perusehto luottamuksen toteutumiselle. Kumppanuuden rakentuminen ja yhteistyön onnistuminen perustuvat neljään asiaa: yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus ja kaksoisriippuvuus. Kaksoisriippuvuussuhde on vapaaehtoista ja molemminpuolista. Ilman tätä suhdetta ei luottamusta voi syntyä. Olennaista on, että molemmat kumppanit tarvitsevat toisiaan hyödyn saamiseksi sekä tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuussuhteen hyödyn tuottamiseksi. Kaksoisriippuvuussuhteessa on tärkeää, että molemmat osapuolet panostavat siihen yhtä paljon. Jos toinen osapuoli panostaa suhteeseen enemmän kuin toinen, on tällaisen suhteen jatkamisen todennäköisyys hyvin pieni. (Ståhle ja Laento 2000, 68–70.)

## 2.4 Strateginen kumppanuus

Kumppanuus on strategista kahdessa merkityksessä. Ensinnäkin se on strateginen taito uudessa taloudessa sekä yksilöille, että yrityksille. Toiseksi strateginen viittaa kumppanuuden vaativimpaan lajiin, joka sisältää sekä suurimmat onnistumisen mahdollisuudet että suurimmat menettämisen riskit. (Ståhle ja Laento 2000, 9.)

Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa on määritelty ja kuvattu, miten yritys voi ja miten sen kannattaa tukeutua ulko-puolisiin toimijoihin ja tehdä yhteistyötä niiden kanssa toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi muut yritykset, organisaatiot ja henkilöt. Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee, minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee, jotta se saavuttaa visionsa ja päämääränsä. Yritys rakentaa ja kehittää verkostosuhteitaan käyttämällä erilaisia menetelmiä ja malleja ja nämä ovatkin osa verkostostrategiaa. (Hakanen ym. 2007, 93, 104.)

Aiemmin on käynyt selväksi, että yritysten välinen yhteistyö tuo yrityksille paljon etuja oikein hyödynnettyinä. Kumppanuuden takana on yleensä tavoitteellinen ja pitkäjänteinen toiminta, joka tuo myös toivottua joustavuutta yrityksille. Kumppanuus suhteita on erilaisia, joissa luottamuksella keskeinen rooli. Kumppanuuksia voi jaotella eri tavoin, yksi tapa on jakaa ne suhteen kehittyneisyydestä riippuen kolmeen eri tasoon; operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen. (Ståhle ja Laento 2000, 81.)

*Operatiivinen* kumppanuus on luonteeltaan mekaanista, jonka tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuksiminen omaan ydintoimintaan. Yhteistyö on selkeästi määritelty sopimusten kautta, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Määräaikainen suhde on tyypillistä operatiivisessa yhteistyös-

sä, jossa syntyy kytköksiä enemmän kuin verkostoja. Tällaisen kumppanuuden lisäarvo muodostuu siitä, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja. Operatiivisen kumppanuuden riskit ovat pienemmät, eikä suhde edellytä suurta luottamusmäärää. (Stähle ja Laento 2000, 81 - 86.)

*Taktinen* kumppanuus pyrkii yhdistämään osaamista ja integroimaan sen. Tavoitteena yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Ominaista suhteelle on avoimuus ja luottamusta tarvitaan, sillä lisäarvon tuotto on suoraan verrannollinen siihen, miten avoimesti tietopääomaa kyetään jakamaan ja integroimaan. Tietopääoma on toimintaprosessien ja toimintakulttuurin muodossa. Taktinen kumppanuussuhde syntyy vuorovaikutuksen kautta ja vaatii aikaa. Se vaatii luottamusta, jatkuvaa kanssakäymistä eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. (Stähle ja Laento 2000, 86 - 92.)

*Strategista* kumppanuutta pidetään kehittyneimpänä yhteistyön muotona. Kumppanuussuhteen tavoitteena on yhdistää tietopääoma siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. Tällainen kumppanuussuhde on erittäin riskialtis, mutta sillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Yhteistyö on intensiivistä ja monimuotoista ja vaativat paljon luottamusta. Suhde vaatii perinteisten johtamistapojen radikaalia uudistamista ja aina ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. (Stähle ja Laento 2000, 93-103.)

TAULUKKO 2. Kumppanuuden tasot (Stähle ja Laento 2000, 103.)

	<b>Operatiivinen kumppanuus</b> Istuttaminen	<b>Taktinen kumppanuus</b> Integrointi	<b>Strateginen kumppanuus</b> Innovaatio
<b>Tavoite</b>	Alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	Yhdistää prosesseja oppia tehokkaammin toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
<b>Tietopääoma</b>	Määriteltä tuote tai palvelu (explicit)	Ilmenee osaamisena toimintaprosesseina ja kulttuurina (tacit)	Vaatii ydinosaaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
<b>Lisäarvo</b>	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
<b>Luottamuksen perusta</b>	Sopimus	Dialogi Yhteistyö	Yhteinen aaltopituus <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteys</li> <li>• innovatiivisuus</li> <li>• luottamus</li> </ul>

Helander ym. (2013, 29- 31) puolestaan tuo esille palveluyritysten asiakaslähtöisen toimintakulttuurin räätälöimistä strategiseksi lähestymistavaksi; asiakasläheisyydeksi.

”Asiakasläheisyys sisältää vahvasti ajatuksen siitä, palveluyrityksessä panostetaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja niistä saataviin tuloksiin, eikä lyhytnäköisesti laskea ja optimoida yksittäisten myyntitapahtumien tuottoja ja kustannuksia. Pelkkä asiakastytyväisyyden tavoittelu saattaa nimittäin johtaa tilanteeseen, jossa asiakkuudesta tulee taloudellisesti kannattamaton”.

## 2.5 Verkosto-osaaminen

Mistä verkosto-osaamisessa on kysymys? Pirnesin (2002, 3) mukaan verkosto-osaamisessa on kyse yrityksen johtamisjärjestelmästä, jossa yhdistyvät aikaperusteisesti yrityksen tai organisaation sisäinen tehokkuus ja ulkoinen tehollisuus. Ulkoiseen tehollisuuteen vaikuttavat ympäristöstä saatava informaatio ja kanssakäyminen ympäristön kanssa. Sisäisen tehokkuuden tekijöitä ovat muuttuvat kustannustekijät, kiinteät kustannustekijät ja pääomatekijät. Aika liittyy prosessiin sekä ulkoisen tehollisuuden, että sisäisen tehokkuuden tekijöiden kautta. Opetusministeriön julkaisemassa liiketoimintaosaaminen-artikkelisarjassa Tuula Mittilä (2006) puolestaan määrittelee verkosto-osaamisen yrityksen tai organisaation kyvyksi ymmärtää eri verkostoja ja toimia verkostoissa tavoitteellisesti.

Parhaimmillaan verkostoituminen johtaa verkosto-osaamiseen, joka tarkoittaa yrityksen prosessien uudenlaista organisointia. Verkosto-osaamisen teho perustuu kolmeen keskeiseen tekijään: nopeuteen, joustavuuteen ja kitkan minimointiin. Verkostomaisesti toimivan yrityksen tai organisaation tehokkuus on sitä suurempi mitä nopeammin, joustavammin ja kitkattomammin se pystyy vastaamaan kuluttajien ja käyttäjien tarpeisiin ja markkinoiden tarjoamiin uusiin haasteisiin. (Pirnes 2002, 64.)

Liiketoiminnan tehokkuus ei ole riippuvainen ainoastaan yrityksen omista resursseista vaan myös muista aloista ja luonnollisesti heidän välisistä suhteista. Matkailualan yritykset kilpailevat verkostoista kuin yksittäisistä yrityksistä. Toisin sanoen kilpailukyky riippuu siitä, kuinka hyvin yritys on verkostoitunut ja strategisesti sulautunut verkostoon. (Cooper ja Hall 2008, 283- 297.) Haapakoski (2013, 13) puolestaan toteaa, että asiakkaalle tarjottava matkailutuote on lähes poikkeuksetta monen toimijan yhteistyön tulos.

Verkostomaisessa liiketoiminnassa on oman osaamisen lisäksi tunnistettava kaikkien muiden verkostokumppaneiden osaamisalueet ja pystyttävä synnyttämään osaamisia yhdistämällä asiakkaille lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Uusien palvelukokonaisuuksien rakentaminen edellyttää usein paitsi olemassa olevien elementtien yh-

distelyä nykyisen osaamisen puitteissa, myös uusien ratkaisujen tuottamista ja uuden osaamisen kartuttamista. (Helander ym. 2013, 50.)

Verkosto-osaamisen kehittäminen vaatii aina aikaa ja vuorovaikutusta. Ennen kuin verkosto muuttuu kannattavaksi, on oltava kärsivällinen ja annettava resursseja, kuten aikaa ja henkilöstöä verkoston käyttöön. Alussa tämä voi viedä resursseja enemmän kuin on järkevää. Tällöin tarvitaan uskoa ja luottamusta niin johdolta kuin henkilöstöltäkin siihen, että yhteistyöstä tulee tuottavaa ja, että on yhdessä mahdollista kehittää uudenlaista verkosto-osaamista, joka auttaa tulevaisuudessa tiukentuvasa kilpailutilanteessa. (Helander ym. 2013, 52 – 53.)

Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller ja Vesalainen (2009) mukaan verkostosta hyötyy mikäli toimijat osaavat ottaa huomioon, että:

- Verkostot ovat mahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseksi ja erilaiset tavoitteet vaativat erilaisia yhteistyömuotoja
- Hyötyäkseen verkostoitumisesta on ymmärrettävä oma asemansa verkossa, osattava jäsentää strategiset tavoitteet ja kehittää verkostoitumisvalmiuksia
- verkostoon sitoutuakseen on ymmärrettävä yhteistoiminnan hyödyt kaikille osapuolille
- on hyväksyttävä erot yhteistyökumppanin tavoissa ja kulttuurissa
- verkostonjäsenillä voi olla useita yhteistyökumppaneita ja osa voi olla toistensa kilpailijoita mutta tämä tarjoaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia

(Valkokari ym. 2009, 95 – 96.)

Pirnesin (2002, 65) mukaan verkosto-osaamista tarvitsevat erityisesti ne yritykset ja organisaatiot, jotka tavoittelevat uusiutumista ja kilpailukykyä. Matkailualalla on haasteena tuottaa jatkuvasti uusia elämyksellisiä tuotteita ja palveluita matkailijoille. Cooperin ym. (2008, 303) etenkin kansainvälistyminen vaatii hyvää verkostoitumista, vain verkostoitumalla voidaan varmistaa, että maailmanlaajuiset trendit ja erikoistuminen tuottavat markkinoille ajankohtaisia matkailutuotteita.

Helander ym. (2013, 33- 41) muistuttaa, kun analysoidaan arvon luomista, kannattaa lähteä liikkeelle palveluyrityksen kannattavimmista asiakkaista. Se onnistuu parhaiten toimintakohtaisen arvoanalyysin avulla, joka tuottaa tietoa arvoa sekä suorien että epäsuorien toimintojen kautta, ja näiden pohjalta voidaan kehittää asiakkuusstrategioita yritykselle.

## 2.6 Verkoston yhteistyö

Verkoston jäsenten valintaan ja mukaantuloon pätee erittäin hyvin sääntö, että verkosto on yhtä hyvä tai huono kuin sen heikoin lenkki (Pirnes 2002, 80). Verkostojen haluttuja kumppaneita ovat vain ne, joilla on verkostoon jotain tuotavaa (Ståhle ja Laento 2002, 25). Tilapäisiin verkostosuhteisiin liittyviä haittoja ovat lisääntyvä epävarmuus, heikommasta luotettavuudesta aiheutuvat suuremmat toimintahäiriöiden riskit, jatkuvuuden puuttuminen sekä edellisistä tekijöistä yhdessä aiheutuva toiminnan lyhytjänteisyys ja hävikit kustannustehokkuudessa (Pirnes 2002, 82).

Pirnesin (2002, 78) mukaan tyypillistä hyvin toimivalle verkosto-organisaatiolle on, että

- se on toiminto-ohjattu
- sillä on yhteiset tiukat pelisäännöt, kuinka tiettyjä rutiinitoimintoja ja myös taloushallintoa ohjataan ja hallinnoidaan
- siinä jokainen verkoston jäsen voi toimintojen mukaan olla yhtä lailla esimies kuin työntekijä
- jokainen verkoston jäsen voi palkata ”apulaisia” muista verkoston jäsenistä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, toimintoihinsa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Kumppanuuden onnistuminen riippuu saatavasta keskinäisestä hyödystä ja jokaisesta jäsenen saamasta lisäarvosta. Kumppanuudella pyritään toteuttamaan yhdessä onnistuneesti sellainen hanke, jota jäsenet yksin toimimalla eivät voisi toteuttaa. Kumppanuussopimuksissa on tarpeellista määritellä, mitä panostuksia osallistujilta vaaditaan, ja myös kuinka yhdessä saavutettu hyöty jaetaan kumppanusten kesken. (Pirnes 2002, 26.)

Asiakkaan kokemus ei välttämättä perustu kokemukseen ainoastaan yhdestä yrityksestä tai palvelun tuottajasta vaan, se voi perustua kokemukseen paikasta, esimerkiksi kaupungista, jolloin kaikkien siinä kaupungissa palveluja tuottaneiden toimenpiteet vaikuttavat kokemukseen (Boxberg ym. 2001, 27).

Verkostojen ideana on toimintojen korjaaminen ja täsmentäminen prosesseissa sitä mukaa kuin korjaus- ja täsmennyspäättösten tueksi saadaan uutta tietoa, tavoiteltava joustavuus vaatii jokaiselta verkostojäseneltä uudenlaista toimintavalmiutta ja taitoa hallita kulloinenkin tilanne. Riittävän kyvykkyydellään verkoston jäsenet voivat saavuttaa vain pitempiaikaisen kokemuksen kautta. Siksi jokaisen verkoston jäsenen sitoutuminen tulee olla erittäin vahvaa niin, että ainoastaan kiinteät, pitkäaikaiset yhteistyösuhteet voivat tulla kysymykseen. (Pirnes 2002, 87- 88.) Helanderin ym. (2013,



51) mukaan mahdolliset päällekkäisyydet tai aukot kumppaneiden osaamisessa, voivat tulla esiin pilottihankkeessa tai toteutettavan yhteistyön puitteissa. ”Asiakaskokemusten myötä ymmärrys verkosto-osaamisesta syventyy koko ajan, jolloin mahdollisuudet yhteisen palvelutarjooman kehittämiseksi paranevat.”

Kuluttajien ja käyttäjien tarpeet ja odotukset pyritään ottamaan huomioon toimintaprosessissa sitä mukaan kuin uutta tietoa saadaan, jolloin tavoitteena on toimittaa sellaisia lopputuotteita, joiden ominaisuudet vastaavat mahdollisimman tarkasti kuluttajien tai käyttäjien toiveita (Pirnes 2002, 61). Se, että tuotteet vastaavat paremmin loppukäyttäjän odotuksia johtaa suurempaan asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti, mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä korkeampaa hintaa hän on valmis maksamaan saamistaan palveluista tai ostamistaan tuotteista. (Pirnes 2002, 89.)

Hyvää toimivaa kumppanuutta on yhteistyö, johon kumpikin kumppani tuo omalta puoleltaan olennaista lisäarvoa ja myös sellaista kehittämispanosta, joka auttaa yhteisen hankkeen kehittämisessä ja kilpailukykyisyyden varmistamisessa (Pirnes 2002, 27). Kilpailun veturina toimii nykyään integroitu osaaminen, jota syntyy vain erilaisten kumppanuuksien ja arvoverkkojen kautta (Stähle ja Laento, 2000, 25). Kumppanuus on aina kovien ja pehmeiden asioiden yhdistämistä, siinä on hallittava sekä taloudelliset, että inhimilliset tekijät (Stähle ja Laento 2000, 11).

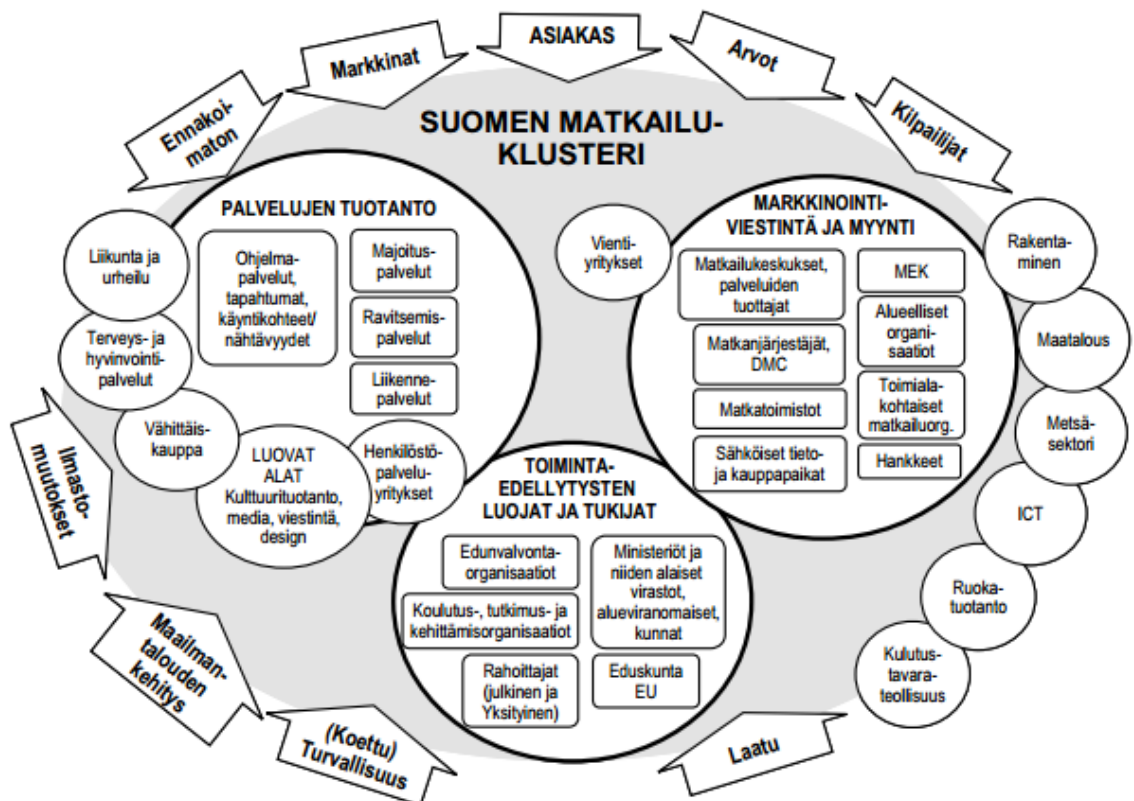
Kilpailuedun tavoittelemisen vaatii jatkuvaa muutoksen seuraamista ja yrityksen omaa muuttumista. Ajan hallitsemisesta on tulossa uudenlainen kilpailuetu, ehkä yksi voimakkaimmista, tulevassa kilpailuasetelmassa. (Pirnes 2002, 58.) Verkostomaisesti toimivan yrityksen tai organisaation tehokkuus on sitä suurempi, mitä nopeammin, joustavammin ja kitkattomammin organisaatio pystyy vastaamaan kuluttajien ja käyttäjien tarpeisiin ja markkinoiden tarjoamiin uusiin haasteisiin (Pirnes 2002, 64). Helander ym. (2013, 62- 68) tuo esille rajoittavien käytäntöjen rinnalle mahdollistavat käytännöt. ”Verkostomaisesti toimivien yritysten kannattaa kehittää rutiiniviestintään sähköisiä viestintämuotoja, jotka mahdollistavat tiedon nopean ja laajan jakelun, kuten esimerkiksi intranet”. Hän muistuttaa kuitenkin, että kokoustaminen yhtenä tiedonvälitys- ja päätöksentekokäytäntönä on tärkeä, kun käsitellään tulkintaa edellyttäviä asioita.

### 3 MATKAILUYRITYSTEN YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN

Matkailuyritysten ja alueiden menestys riippuu verkostoitumisesta entistä enemmän, kilpailua ei enää käydä pelkästään matkailuyritysten kesken vaan myös matkailualueiden kesken. Jotta matkailuala pystyy parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan myös kansainväliseen kasvun vaatimukseen sekä luomaan kasvua ja kannattavuutta, on verkostoituminen ja sen nykytilan selvittäminen tärkeää.

#### 3.1 Verkostoituminen matkailualalla

Matkailupalvelun luonne ja kohdealueen imagon muodostuminen ovat seikkoja, jotka tekevät matkailupalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön välttämättömäksi (Komppula 1996, 11). Matkailijan näkökulmasta, tietyn alueen palvelut muodostavat kokonaispalvelun. Matkakohde valitaankin usein alueesta muodostuneen kokonaismielikuvan ja kokonaisuuden ominaisuuksien perusteella. Kohdeimagon muodostamiseen vaikuttavat kohteen yksittäisten matkailupalvelujen luoma mielikuva palvelun tasosta, kohteesta etukäteen mainonnalla ja markkinoinnilla luotu mielikuva, sekä esimerkiksi tiedotus-välineissä tai matkaoppaissa alueesta annettu tieto. (Boxberg ym. 2001, 27.)



KUVIO 5. Suomen matkailuklusterit (KTM 2006a, 39.)

Palvelujen tuotanto on määritelty omaksi kiinteäksi osaksi matkailuklusteria (kuva 5) Suomen valtakunnallisessa matkailustrategiassa. Matkailualan klusterimaisuus antaa mahdollisuuden kehittää monipuolisia tuotteita. Perinteisten rajojen ylittäminen voi luoda kokonaan uusia tuotteita ja palveluja. Puustisen ja Rouhiaisen mukaan tulevaisuudessa puhutaan jopa elämysklusterista, matkailuklusterin sijaan (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 93).

Kauppa- ja teollisuusministeriön (2006b) julkaiseman Suomen Matkailustrategia vuoteen 2020 yhtenä strategisena päämääränä on lisätä matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä. Matkailun kehittämisen päätavoitteena tulee olla kannattavan kasvun, osaamisen ja kilpailukyvyn lisääminen sekä uudistumisen tukeminen. Strategiassa tuetaan yrityskilpailua, joka tähtää siihen, että kehittymiskykyiset ja -haluiset yritykset kehittyvät kilpailun myötä entistä paremmiksi. Strategian tavoitteena on edistää verkostoitumista kaikin tavoin.

### 3.2 Kilpailu matkailualalla

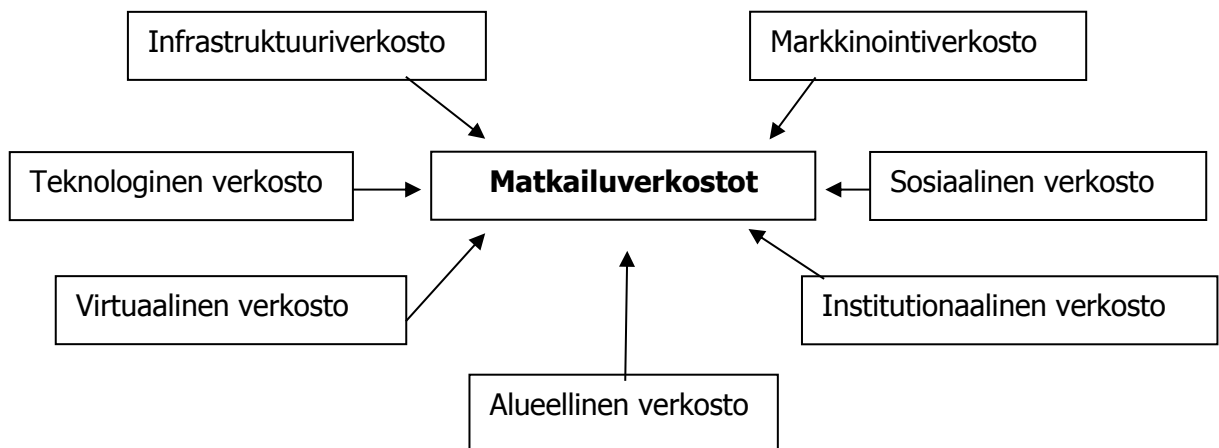
Matkailualan tuotteet ovat yhä enemmän ja enemmän elämyksiä, jotka kilpailevat perinteisten matkailutuotteiden kanssa. Verkostoituminen alalla on voimakasta ja tulevaisuuden yritykset eivät enää pelkästään kilpaile toisiaan vastaan vaan yhdessä myös toisia verkostoja vastaan. (Puustinen ja Rouhiainen 2007, 40.) Samaa mieltä on myös Toivola (2006, 13) siitä, että kilpailua käydään laajemmin verkostojen välillä, eikä vain yksittäisten yritysten välillä. Kilpailutilanne kuvaa yrityksen suhdetta muihin saman alan yrityksiin. Kilpailutilanne muodostuu kilpailijoiden koosta, määrästä, sijainnista toimialalla, kilpailijoiden tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä millainen muu tarjoama on omaan tarjoamaan verrattuna. Lisäksi kilpailutilanteeseen vaikuttaa kunkin yrityksen kilpailuedut muihin nähden sekä kilpailu alalla yleisesti. (Puustinen ja Rouhiainen 2007, 38.)

Verkostojen kilpailukyky perustuu täydennettävyyteen (esimerkiksi tuote, palvelu tai osaaminen), liiketoiminnan mittakaavaetuun, erikoistumiseen sekä nopeuteen ja joustavuuteen (Toivola 2006, 13). Mitä suurempi verkoston vetovoima on, sitä paremmin se menestyy kilpailussa verrattuna muihin matkailualueisiin. Monipuoliset ja sisällöltään rikkaat matkailualueet ovat vetovoimaisempi kuin ne matkailualueet, jotka tarjoavat perustuotteita. Haapakoski (2013, 26) myös toteaa resurssien vaihdannan tuottavan verkostolle uutta liiketoimintaa ja samalla lisäävän yrityksen kilpailukykyä. Valkokarin ym. (2008, 94) mukaan verkostoituminen ei kuitenkaan automaattisesti tue kannattavuutta, uudistumista, kasvua tai esimerkiksi kansainvälistymistä.

Matkailualalla kilpailu on voimakasta, sillä tuotteet ovat olemassa vain asiakkaiden mielikuvissa ja matka voi suuntautua minne vain. Matkailijat ovat myös hinta- ja laatu-tietoisia, mikä nostaa matkailutuotteen laadun vaatimuksia. Matkakohteen valintaan vaikuttaa myös vallitsevat trendit ja muutokset ympäristössä sekä erilaiset lainsäädännöt. (Puustinen ja Rouhiainen 2007, 26.)

Matkailun verkosto-osaamiskeskuksen (2005, 63 – 65) mukaan suomalaiset matkailutuotteet eivät vielä ole menestyneet kovin hyvin kansainvälisessä kilpailussa. Yhtenä syynä tähän on nähty verkostoitumisen puute. Matkailuyritysten tekemä yhteistyö on lähinnä jäänyt markkinointiyhteistyöksi, kuten aikaisemmin on jo todettu. Todellinen verkostoituminen matkailualalla vaatisi kuitenkin enemmän yritysyhteistyön kehittämistä: vaihtoehtoisten pilottimallien kokeilua, tutkimustiedon hyödyntämistä sekä muiden alojen onnistuneiden verkostomallien benchmarkingia. Samaan tulokseen on päätynyt myös Scott ym. (2008, 219), jotka painottavat resurssien kehittämistä tuotteiden kehittelyn sijaan.

Seuraavana on esitetty Turusen (2009) mukailema malli Fletscher`n ja Barret`n tyyppittelemistä erilaisista matkailuverkostoista.



KUVIO 6. Erilaisia matkailuverkostoja (Turunen 2009, 87- 88.)

Markkinointiverkostoissa yhteistyötä tehdään yhteistyökumppaneiden välillä horisontaalisella tasolla tuotekehittelyssä ja asiakaspalvelussa sekä vertikaalisessa yhteistyössä jakelu- ja markkinointitoimenpiteissä, kuten yhteisesitteet tai yhteinen näkyvyys messuilla. Sosiaaliset verkostot tarkoittavat verkoston jäsenten välisiä suhteita ja institutionaaliset kertovat verkoston suhteesta paikallisiin, alueellisiin ja kansainvä-

lisiin toimijoihin. Infrastruktuuriverkosto pitää sisällään liikenneyhteydet, aikataulut ja kapasiteetti. Teknologiset verkostot viittaavat yleiseen tuotekehittelyyn ja yhteistyössä toteutettaviin palvelutuotteisiin. Alueellisissa verkostoissa huomioitavaa on maantieteellinen sijainti ja fyysisen paikan vaikutus vuorovaikutussuhteeseen. Yritysten, tavarrantoimittajien, asiakkaiden ja muiden toimijoiden muodostamia verkostoja (e-kauppa) kutsutaan virtuaaliverkostoiksi. (Turunen, 2009, 87–88.)

Matkailuyrittäjä on siis osa verkostoa ja matkailun kehittäminen ja markkinointi edellyttävät yhteistyötä. Kilpailu kovenee ja yritykset erikoistuvat yhä enemmän. Verkostoituminen moninkertaistaa yritysten mahdollisuuksia tehdä tuotteitaan tunnetuksi. (Pesonen ym.2000, 75.) Haapakoski (2013, 32–22) on samaa mieltä siitä, että erikoistumalla alue voi saavuttaa kilpailuetua ja verkostoitumisprosessi luo pienille yrityksille edellytyksiä tarjota kilpailukykyisiä, tuotteita. Toiminta luo jatkuvuutta, lisää yhteiskyvykkyyttä ja verkostoitumista. Scott ym. (2008, 15) mukaan verkostoitumisen merkitys matkailualalla on paljon huomattavampaa kuin esimerkiksi monilla muilla talouselämän aloilla eri maissa.

Michaelin (2007, 63 -78) mukaan yhteinen maantieteellinen sijainti voi luoda edellytykset tehokkaalle klusteritoiminnalle ja tarjota ratkaisuja resurssien tiukkuuteen. Verkostoitumisprosessi tuo yrityksille ja alueelle kilpailuetua. Parhaimmillaan onnistunut verkostoituminen tuo sellaista kyvykkyyttä, jonka voimin toiminta on tehokkaampaan, innovatiivisempaa, sekä tuo alueelle kasvua, lisäarvoa ja jatkuvuutta (Michael 2007, 76). Haapakoski (2013,26) toteaa resurssien vaihdannan tuottavan verkostolle uutta liiketoimintaa ja samalla lisäävän yrityksen kilpailukykyä.

Markkinointiin saa tehoa tekemällä yhteisesitteitä ja muuta markkinointimateriaalia yhdessä. Yhteistyö helpottaa markkinoinnin toteuttamista, alentaa kustannuksia ja mahdollistaa isompien asiakasmäärien palvelemisen. Matkailuyritysten välinen yhteistyö antaa mahdollisuuden luoda yhteisiä tuotteita, markkinointia sekä yhteistä imagoa. (Haapakoski 2013, 32.)

Alueellisella matkailuyhteistyöllä voidaan vaikuttaa tehokkaasta kohdealueen imagon muodostumiseen ja siten alueen matkailullisen vetovoiman lisääntymiseen (Pesonen ym. 2000, 76). Matkailuyritysten kannattaa tehdä yhteistyötä ja yhteisiä matkailutuotteita luodakseen selkeän kokonaisuuden (Pesonen ym. 2000, 76). Maakunnallisen matkailuverkoston tasolla toimijat hahmottavat muiksi toimijoiksi kyseessä olevan maantieteellisen alueen muut matkailutoimijat. Verkot ja verkosto muodostuvat siis horisontaalisella tasolla yhteistyötä tekevästä toimijoista. (Komppula 2000, 23.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön (2006a) Matkailustrategia vuoteen 2020 julkaisun keskeinen ajatus on, että Suomen matkailun tunnustettuja vahvuuksia vahvennetaan ja matkailukeskittymissä olevia kasvuhakuisia ja verkostoituneita yrityksiä autetaan menestymään. Matkailusektorin sisäisen kehityksen keskeisiä tavoitteita ovat matkailukeskittymien ja – verkostojen vahvistaminen, yritysten kasvun ja kehittymisen tukeminen ja matkailualueiden infrastruktuurin parantaminen. Tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät matkailualan rahoitukseen ja siihen, mihin rahoitusta tulisi suunnata. Rahoitusta suunnataan nykyistä enemmän kasvuhakuisiin ja verkostoituneisiin yrityksiin matkailukeskittymissä eli tavoitteena on tukea niitä matkailualueita, joissa verkostoidutaan ja haetaan kasvua.

Matkailustrategian mukaan Suomessa on useita vetovoimaisia matkailualueita, kuten esimerkiksi Helsinki ja pääkaupunkiseutu, Turun saaristo, Järvi-suomi ja Lappi, mukaan lukien Kuusamo. Erityisesti monipuoliset matkailukeskukset nähdään yhtenä vahvuutena matkailumarkkinoilla, sillä matkailukeskusten tarjontaa pidetään monipuolisena ja palveluita korkealaatuisina. Majoitus- ja ravitsemispalvelujen lisäksi niissä on tarjolla laskettelua, hiihtoa ja monenlaisia ohjelma-, hyvinvointi- ja kylpyläpalveluja. Lisäksi matkailukeskukset sijaitsevat lähellä luontoa, mutta kuitenkin saavutettavuus on hyvä - lentokentät ovat lähellä matkailukeskuksia ja siirtymät ovat lyhyitä. Yhdessä nämä tekijät muodostavat suomalaisille matkailukeskuksille omaleimaisen kilpailuedun. Suomessa on tärkeää vahvistaa matkailualan asiakkuuksien hallintaan liittyvää osaamista sekä saada tämä liitettyä osaksi alan verkostomaisia liiketoimintamalleja. Matkailijalla tulee olla mahdollisuus ostaa matkailutuotteet ja -palvelut sekä saada lisätietoa matkansa eri vaiheissa.

### 3.3 Oppiva verkko

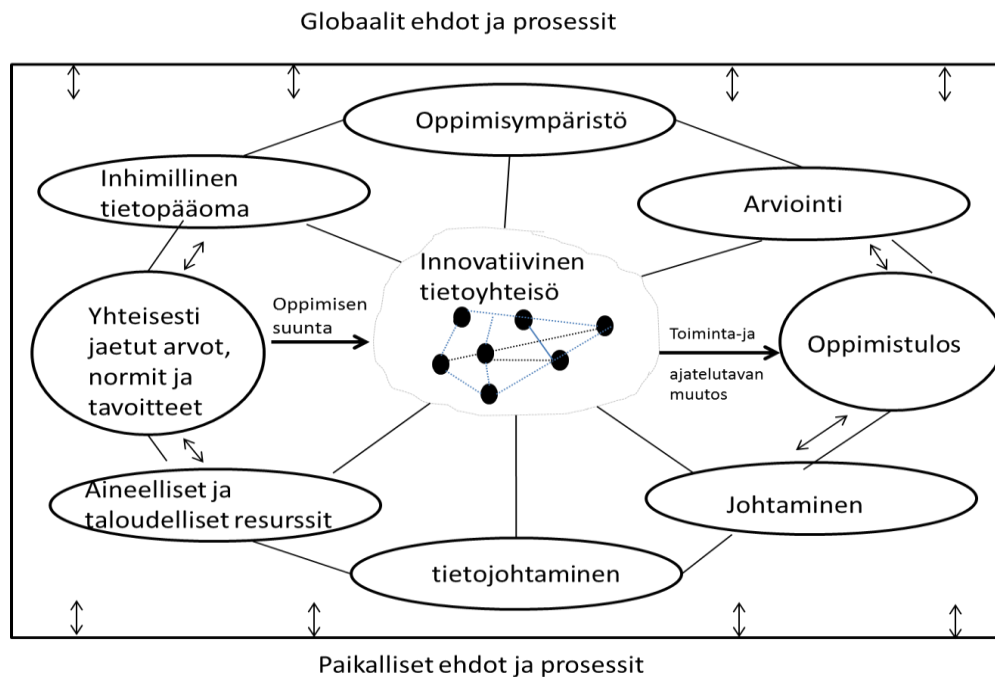
Novelli, Schmitz ja Spencer (2006) tiivistävät verkoston menestymiseen ja kehittymiseen matkailualalla vaikuttavan; organisaation tavoitteet, tarkoitus, johtaminen ja koordinointi sekä verkoston resurssit; taloudelliset, fyysiset ja inhimilliset sekä verkoston yritysten välinen oppiminen, ja jäsenten sitoutuminen verkostoon.

Verkostoitumisen ja yhteistyön perusasioissa; jokaisen osallisen hyötymisessä ja sitoutumisessa, on vielä paljon tarvetta asennemuutokseen. Verkottumisen tunnusmerkistöön kuuluu yhteinen kaupankäynti ja yhteisen palveluprosessin osatekijöiden toteuttaminen ja yhteinen ansainta. Verkottumisena liian usein pidetään yleishyödyllisen yhteistyön tekemistä vailla taloudellista ja toiminnallista yhteisyyttä. (Harju-Autti 2011, 26.)

Yrittäjien tehtävä yritysverkostoissa on ymmärtää oppimisen merkitys välineenä, jolla on mahdollista saavuttaa liiketoiminnallista menestystä. Tehokas oppiminen vähentää riskejä ja lisää muutosvalmiutta, joten sen menetelmien hyödyntäminen ja kehittäminen on välttämätöntä ja kiristyvässä matkailukilpailussa. (Ryhänen 2003, 100.)

Oppivassa organisaatiossa sen kaikki jäsenet opettelevat jatkuvasti uusia asioita. Kyseessä on jatkuva oppimisen kehä. Tavoitteena on saada työntekijöiden oppiminen osaksi jokapäiväistä työtä. Kuvioista (7) erottuu selkeästi, että innovatiivinen tietoyhteisö on keskeisenä oppimisen kehässä. Innovatiivisuuteen kannustetaan ja oppiminen tapahtuu yhdessä. Tällaisessa oppivassa organisaatiossa kehitytään koko ajan. Lisäksi, kuten olemme aiemmin todenneet, tarvitaan halua tavoitteelliseen menestymiseen, tahtoa sekä kykyä toimia verkostoituneessa yhteisössä.

Oppimisen kehä matkailuyritysten verkostossa:



KUVIO 7. Oppivan yritysverkoston oppimiskehä (Ryhänen 2003, 99.)

Menestyvän verkoston eräs yksi tärkeistä tekijöistä on sosiaalinen pääoma. Verkoston sosiaalinen pääoma muodostuu verkostossa vallitsevasta vuorovaikutuksen tasosta, vallitsevista normeista ja luottamuksesta sekä informaation määrästä ja laadusta (Haapakoski 2013, 78). Strategisesta näkökulmasta verkostoyhteistyössä syntyvän uuden tiedon ja vallitsevan hiljaisen tiedon yhdistämisellä on merkitystä verkoston menestykselle. Syntyvä uusi tieto luo edellytyksiä resurssien yhdistämiselle ja dynaamiselle kyvykkyydelle, mitkä edelleen luovat lisäarvoa ja kilpailuetua verkostolle. Dynaamisuus syntyy prosesseista, joiden avulla osaaminen ja kyvykkyydet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi. (Haapakoski 2013, 102.) Yritykset, jotka sijaitsevat lyhyen

etäisyyden päässä toisistaan, on helpompi huolehtia ja vahvistaa sosiaalista pääomaa ja näin luoda vahvempia verkkoja. Ryhänen (2003,100) täydentää, että toimivaan oppivaan yritysverkostoon ei ole oikotietä, mutta se voidaan ottaa tietoisesti yhteiseksi tavoitteeksi muiden verkoston tavoitteiden ohella. Ryhänen (2000, 93) muistuttaa myös kuinka tärkeää on ylläpitää sosiaalista pääomaa, sillä ellei sitä huolleta, se heikkenee ja menettää arvonsa, jolloin myös verkostojen oppimisprosessit pysähtyvät.

Yritysverkoston liiketoiminnallisten oppimisprosessien onnistuneisuuden ratkaisee hyvin pitkälle siten se kuinka hyvin yritykset onnistuvat hyödyntämään paikallista kyvykkyyttä sekä luomaan siitä tuotelaadultaan korkeatasoisen ja markkinoinnillisilta mielikuviltaan palvelukokonaisuuden, joka tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja on yritysten näkökulmasta yritystaloudellisesti kestävä sekä niin erityislaatuinen, että sitä on kilpailijoiden hankala kopioida. Paikallisia kyvykkyyksiä oikein hyödyntämällä ja yhdistelemällä verkostot voivat löytää aseman, joka on jossain suhteessa ainutlaatuinen ja siksi myös pysyvästi menestyvä. (Ryhänen 2003, 93.)



#### 4 BREAK SOKOS HOTEL VUOKATTI JA VUOKATIN MATKAILUALUE

Sotkamon kunnalle matkailu on kunnan tärkein elinkeino ja se näkyy Sotkamon jokapäiväisessä elämässä. Vuokatissa rekisteröidään yöpymisvuorokausia vuosittain yli 600 000 ja matkailijoita käy vuoden aikana noin miljoona, joka päivä keskimäärin 3500 matkailijaa. Matkailusta saaduilla verotuloilla kunta kehittää ja ylläpitää kunnallista palvelutuotantoa. Sotkamon toinen taajama eli Vuokatti on matkailu- ja liikunta-elämän keskus, jossa Vuokatinrinteet, urheiluopisto, Katinkullan matkailukeskus, lukuisat majoitusliikkeet, maaseudun lomakylät lähellä Vuokattia luonnon rauhassa ja hiihto- ja lumilautailumahdollisuudet jokaisena vuodenaikana hiihto- tai lumilautailutunnelissa tarjoavat tekemistä matkailijoille ympäri vuoden. (Sotkamo 2013.)

##### 4.1 Vuokatin matkailualue

Vuokatti on tällä hetkellä Suomen suosituin ympärivuotinen matkailualue (*Vuokatti 2013*). Vuokatin strategia on perustunut monipuolisiin aktiviteetteihin sekä aitoon ympärivuotisuuteen. Vuokatin matkailuyrittäjät ja Sotkamon kunta ovat viime vuodet markkinoineet yhdessä Vuokattia "Monipuolisin Kesät Talvet" -konseptilla. (*Vuokatti 2013*.) Vuokatissa on tehty eniten sisältöinvestointeja kaikista hiihtokeskuksista, joten uskomme, että pärjäämme, Pohjolan Myllyn toimitusjohtaja Juha Tanskanen kertoo Ylen talousuutisten haastattelussa (Yle uutiset 28.2.2013).

Pohjolan Mylly on vastannut Vuokatin yhteismarkkinoinnin hallinnasta ja toteutuksesta vuodesta 2000 alkaen. Tämä käsittää toimintaketjun strategisen tason suurista valinnoista aina päivittäiseen operatiiviseen tekemiseen ja käytännön toteutukseen. Pohjolan Mylly on vuosien varrella luonut Vuokatille myös menestyksekkään tapahtumastrategian ja tuottanut lukuisia Vuokatin tapahtumia. Yhteistyön tuloksena on yksi Suomen toimivimmista ja tehokkaimmista yhteismarkkinointimalleista niin toimintatapana kuin rakenteellisestikin. (Mainostoimisto Pohjolan Mylly 2013.)

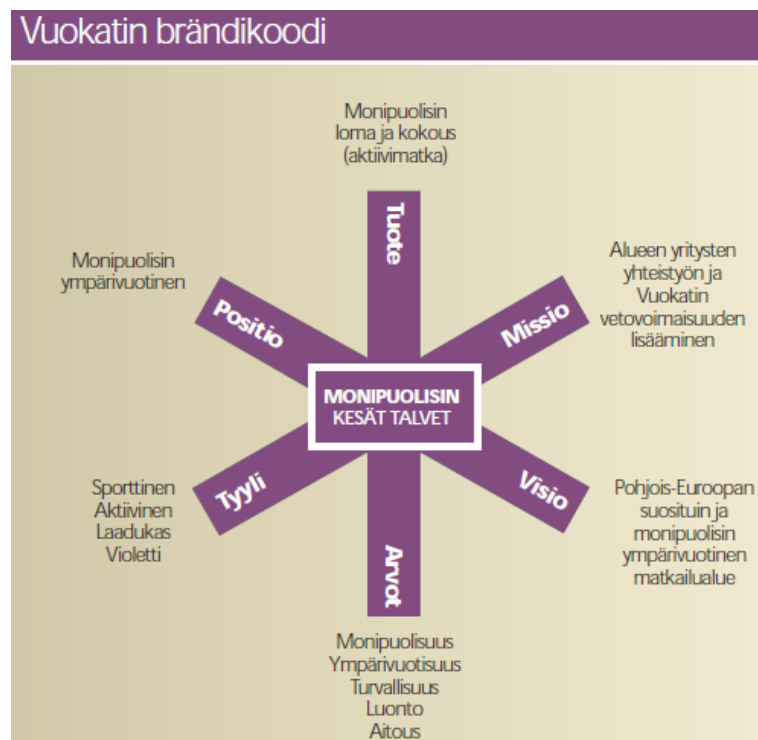
Lauri Suutarinen (2010) kuvaa opinnäytetyössään *Verkostojen hyödyntäminen, mielikuvien merkitys ja asiakastyytyväisyystutkimus, case Vuokatin Matkailukeskus Oy* seuraavasti: "Vuokatin Matkailukeskus Oy:n selkeä visio on olla Pohjoismaiden monipuolisin ja ympärivuotisesti suosituin matkailukeskus. Missiona yrityksellä on lisätä alueen yritysten yhteistyötä ja Vuokatin vetovoimaisuutta. Vuokatin matkailukeskus Oy:n arvot ovat monipuolisuus, aktiivisuus ja ympärivuotisuus." Lisäksi Suutarinen (2010) kuvaa Vuokatin yhteismarkkinointia opinnäytetyössään seuraavasti perustuen Vuokatin markkinointi 2010- info tilaisuuteen. "Vuokatin yhteismarkkinointi perustuu

vahvaan verkostoyhteistyöhön Sotkamon kunnan ja sen yritysten/yrittäjien kanssa. Yhteismarkkinointi on vahvasti sidoksissa kuntamarkkinointiin, koska kilpailu osavasta työvoimasta, asukkaista, yrityksistä sekä matkailijoista kiristyy. Ne kunnat, joissa matkailu on vahvaa, saavat etumatkaa, koska silloin kunnassa on kävijöitä, joille voidaan viestiä ja jotka vievät ilosanomaa eteenpäin. Paikkakunnan ei tarvitse välttämättä olla paras, vaan on löydettävä alueen vahvuudet ja oikea mittakaava.“

Edellä mainitusta Vuokatin markkinointi 2010-info tilaisuudesta, on lähtöisin myös seuraava Vuokatin yhteismarkkinoinnin joukkuepelistrategian määritelmä.

1. Joukkueajattelu, paras matkailualue (joukkue) voittaa
2. Resurssit, yhdessä enemmän kuin yksin
3. Yhteinen suunta, yhteinen viesti kaikessa markkinoinnissa
4. Syöttöpeli, matkailuasiakkaan palveluketjun vahvistaminen
5. Brandihyöty, jokainen yritys hyöttyy yhteisestä panostuksesta
6. Laatutaso, kukaan ei halua olla joukkueen heikoin lenkki

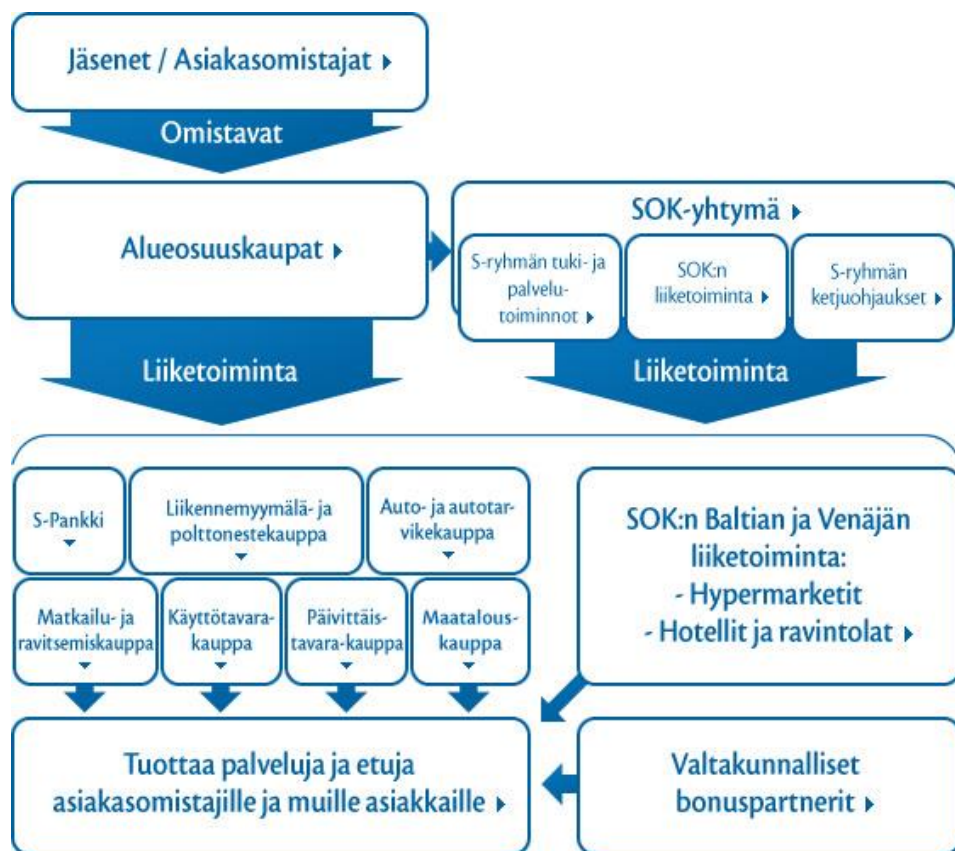
Yhteisenä tavoitteena on saada asiakkaita Vuokattiin.



KUVA 1. Vuokatin brändikoodi (Vuokatti MasterPlan 2007- 2012.)

## 4.2 S-ryhmä ja Break Sokos Hotel Vuokatti

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava 2013c.)



KUVIO 8. S-ryhmän organisaatiokartta (S-kanava 2013b.)

S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (S-kanava 2013c.)

S-Ryhmän palvelutarjonnan ja verkoston kehittäminen lähtee asiakasomistajien tarpeista. Asiakasomistajien omistamien osuuskauppojen yhteinen visio on tarjota ”halutut ja kattavimmat palvelut omasta kaupasta” (S-kanava 2013c). Palaamme työssä myöhemmin vielä strategian ja arvojen merkitykseen yhteistyösuhteissa.

*Osuuskauppa Maakunta* on vuonna 1917 perustettu monialayritys, jonka omistavat n. 30 000 kainuulaista asiakasomistajaa. Maakunta-konsernin toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä polttonestekauppa. Maakunta on liikevaihdoltaan suurin Kainuuseen rekisteröity yritys, joka ja työllistää suoraan n. 500 kainuulaista. (S-kanava 2013a.)



Kuva 2. S-ryhmät arvot (S-kanava 2013c.)

*Break Sokos Hotel Vuokatti* kuuluu Sokos Hotels -ketjuun, joka on S-ryhmän hotelliketju. Sokos Hotellit ovat jakautuneet vuonna 2013 kolmeen erilaiseen hotellityyppiin: Solo, Original ja Break. Osuuskauppa Maakunnan Vuokatissa sijaitsevasta hotellista tuli näin keväällä 2013 Break Sokos Hotel Vuokatti. "Break by Sokos Hotels on iloa, aikaa ja energiaa: sen tärkein tehtävä on ladata vieraansa akut" (sokoshotels). Hotellissa (kuva 3) on 143 huonetta, kuntosali, kaksi ruokaravintolaa; Kippo ja Amarillo sekä kahvio ja iltaravintola Hile. Lisäksi hotellissa on kolme tilaussaunaa ja suksien huoltotilat. (SokosHotels 2013.)

Break Sokos Hotel Vuokatin valikoimasta löytyy tuotepaketteja, joiden tuottamiseen tarvitaan useita eri yhteistyökumppaneita. Tarjolla on muun muassa: kylpylä-, tanssi-, laskettelu-, golf-, kamarimusiikki-, syke-, ensilumi- ja angrybirds-paketit.

Alueen ohjelmalveluyritykset GoVuokatti, Vuokatti Safarit sekä Ketunpolku toimivat hotellin kanssa tiiviissä yhteistyössä tarjoten sekä viikko-ohjelmia että ryhmätuotteita (S-kanava). Saman katon alla toimii myös useita yhteistyökumppaneita ja yrityksiä, jotka täydentävät hotellin palvelutarjontaa omalla panoksellaan, tällaisia ovat; Kynsi-studio, Kauneushoitola, Fysioterapia, Osteopaatti, Vuokatti Sport testiasema ja Lääkäripalvelu. Break Sokos Hotel Vuokatin sijainti ja alueen monipuolinen palvelutarjonta luovat erinomaiset puitteet erilaisille matkajille. Vuokatin matkailualueelta löytyy

muun muuassa uimahalli, hiihtotunneli, tenniskentät, jäähalli, hiihtoladut, lenkkipolut, rinteet, lumilautatunneli, Vuokatin urheiluopisto, Holiday Club Katinkulta, sen kylpylä ja Golf-kenttä, Bowl Circus, Naapurivaaran lavatanssipaikka, ja maailman suurin Angry Birds- sisäaktiviteettipuisto. Lisäksi alueella järjestetään paljon erilaisia tapahtumia pitkin vuotta, joissa hotelli on vahvasti mukana.



KUVA 3. Break Sokos Hotel Vuokatti ja Vuokatin alue (Kuvakaappaus hotellin kotisivuilta 2013.)

Hotelli on yhteismarkkinoinnin lisäksi mainostanut myös MTV3-kanavalla, Yhteishyvä-lehdessä sekä muissa lehdissä, kuten Kainuun sanomat, Vuokatti-lehti, Sotkamo-lehti, Iltalehti ja Iltasanomat. Näkyvyyttä on lisätty olemalla mukana eri urheilu- ja musiikkitapahtumissa. Sokos Hotellit löytyvät Facebookista sekä YouTubesta. Lisäksi hotellin omista tiloista löytyy uusi ajanmukainen tiedotuskanava, mediataulut, joiden avulla ajastetusti pystytään tiedottamaan hotellin asiakkaille alueella tai hotellissa olevista tapahtumista. Medianäytön ja siihen yhdistetyn videoneuvotteluyhteyden avulla voivat hotellin asiakkaat halutessaan helposti ottaa yhteyttä esimerkiksi ohjelmapalveluyritykseen vuokratakseen mönkijän. Mediatauluista näkyvät myös alueen ajantasaiset säätiedot, mistä asiakkaat ovat antaneet paljon positiivista palautetta. Hotellinjohtaja kertoo yhtenä merkittävänä tulevaisuuden kehittämissuunnitelmana olevan sen, että entistä useampi

kumppaniverkoston toimijoista voisi suoraan verkon välityksellä päivittää omaa tietoaan aina reaaliaikaiseksi mediatauluihin (haastattelu 2013).

Break Sokos Hotel Vuokatti on laajentunut syksyllä 2013. ”Osuuskauppa Maakunnan omistukseen syyskuussa 2013 siirtynyt Vuokatinhovi toimii osana Break Sokos Hotel Vuokattia. Break Sokos Hotel Vuokatin ja GoVuokatin yhteisenä päämääränä on kehittää Vuokatin palvelutarjontaa entisestään. Tuleva kehitystyö sisältää sekä ravintolatoiminnan uudistamista, että yhteistyössä muiden Vuokatin matkailutoimijoiden kanssa tehtävää ympärivuotisten aktiviteettien ja tapahtumien kehittämistä. (Vuokatti 2013.) Tässä työssä emme keskity Vuokatinhoviin, sillä opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa matkailuyritysten yhdistyminen oli vasta alkutekijöissään, eikä tietoa laajentumisesta ollut juuri saatavilla.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Tavoitteena oli tutkia verkoston jäsenten mielipiteitä verkoston toimivuudesta, kehittämistarpeista sekä siitä millaisena yhteistyökumppanit näkevät Break Sokos Hotel Vuokatin toiminnan yhtenä verkoston jäsenistä. Tarkoituksena oli myös kartoittaa verkoston tulevaisuusnäkymiä ja löytää keinoja uusia hyödynnettävissä olevia palvelupaketteja. Luku etenee seuraavasti: opinnäytetyön tutkimuksen taustatiedot, tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja tutkimuksen kulku, analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Aineiston keruu tapahtui sekä kyselylomakkeen että haastattelun avulla, ja myös aineistojen analysoinnissa on käytetty erilaisia menetelmiä.

### 5.1 Taustatiedot

Aiemmin keväällä 2012, Break Sokos Hotellin Vuokatin asiakkaille tehdyssä esitutkimuksessa, joka käsitteli asiakastytyvääisyyttä kävi ilmi, että eri yhteistyökumppaneiden mukana olo toiminnassa on hotellin asiakkaille tärkeää. Näiden tulosten johdosta päädyimme tarkastelemaan paremmin Break Sokos Hotel Vuokatin ja sen kumppaneiden välistä yhteistyötä ja sen nykytilaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa Break Sokos Hotel Vuokatin ja alueen matkailualan yritysten välisestä yhteistyöstä ja verkoston toimivuudesta. Tarkastelussa olivat verkoston nykytila, verkoston kehittämistarpeet, tulevaisuusnäkymät sekä Break Sokos Hotel Vuokatin osuus verkostossa. Tutkimusongelmana oli selvittää yritysten välisen yhteistyön toimivuutta. Lisäksi etsimme vastauksia verkoston kehittämiseen, mitä voidaan tehdä paremmin ja miten saada yhteistyöstä parempi hyöty. Työn tavoitteena oli löytää keinoja yhteistyön kehittämiseen.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen ja haastattelun avulla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin löytää vastauksia tutkimusongelmaan, jolloin laadullinen tutkimusmenetelmä on määrällistä tutkimusmenetelmää parempi vaihtoehto. Pyrimme ymmärtämään verkostoitumista ilmiönä sekä verkoston merkitystä matkailuyrittäjien välillä. Haimme verkoston jäsenten mie-

lipiteitä verkoston toiminnasta ja verkosto-osaamisesta. Avoimien kysymysten avulla pyrimme saamaan vastaajien oman äänen kuuluviin.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160- 161.)

Hirsjärvi ym. (2009, 164) luettelee kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiksi piirteiksi muun muassa seuraavat asiat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Käytetään induktiivista analyysiä eli aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen aineisto. Paljastaa odottamattomia seikkoja.
- Suositetaan metodeja joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.
- Kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti.
- Tutkimusongelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti

### 5.3 Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku

Haapakoski (2013, 28) toteaa, että ”yhteistyö on menestymisen edellytys”. Hall ja Cooper (2008, 238–297) puolestaan täydentävät, että yrityksen resurssien lisäksi tarvitaan myös eri aloja ja yritysten välisiä suhteita. Edellä mainitut asiat sekä esitutkimuksen osoittama yhteistyön merkitys hotellin asiakkaille olivat lähtökohtia työn tarpeellisuudelle.

Heikkilän (1998,17-18) mukaan itse kerättävässä aineistossa on tutkimusongelman perusteella päätettävä, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopii, kuten esimerkiksi postitse tehtävä kysely, puhelinhaastattelu, sähköposti – tai www-kysely. Yleisimpiä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä dokumentteihin perustuva informaatio (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71).



Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui kyselylomakkeen avulla. Teimme teemojen mukaan rakennetun kyselyn, kohdeyrityksen Vuokatissa toimiville matkailualan yhteistyökumppaneille, joiden kanssa yhteistyötä jo tehdään. Saimme kohdeyritykseltä pienen ja rajatun yhteistyökumppaniosoitteiston. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85- 86) muistuttavat harkitun tutkimusjoukon tärkeydestä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan kyseiseen tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. Heikkilän (1998, 16) mukaan kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten yritystä tai asiakasta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syytä, mutta tutkimus rajautuu yleensä pieneen määrään tutkittavia. Tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Myös Hirsjärvi (2009, 164) ja Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) toteavat, että laadullisessa tutkimustavassa ei pyritä saamaan tilastollisia yleistyksiä vaan pyritään ymmärtämään toimintaa.

Tutkimusraportista tulee käydä ilmi, miten vastaajien valinta on harkittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden vaatimukset. Mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat, on tutkijan itsensä päätettävissä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85.) Tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilta ajatellaan saatavan aineistoa käsiteltävästä asiasta (Eskola ja Suoranta 2005, 60). Opinnäytetyön kannalta oli keskeistä että valittiin ne henkilöt, joilla oletettiin olevan näkemystä ja tietoa Vuokatin alueen matkailuyritysten verkoston nykytilasta ja sen toimivuudesta. Tärkeää oli myös että, kysely osoitettiin rajauksen mukaisesti Break Sokos Hotel Vuokatin yhteistyökumppanille;

- Yrityksille, joiden pääasiallinen tulonlähde on matkailu
- Henkilöille, joilla on tietoa ja näkemystä Vuokatin alueen matkailuyritysten verkostoitumisesta.

Yhteistyökumppaneille lähetettiin sähköpostin välityksellä saateviesti sekä kyselylomake. Onnistumisen kannalta oli tärkeää, että vastaajilla oli käsitys kyselyn aiheesta, sen kulusta ja muista siihen liittyvistä asioista. Saatekirjeessä (liite 2) kuvataan työnlähtökohdat, tavoite, vastaamisen kuluva aika sekä mistä saa halutessaan lisätietoa kyselystä. Webropol -ohjelmalla tehdyssä kyselylomakkeessa kysymykset oli jaettu teema-alueittain. Puolistrukturoitu kyselylomake oli kaikille samanlainen ja lomakkeessa oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi myös avoimia vastausvaihtoehtoja. Hirsjärven ym. (2009, 201) mukaan laadullisessa tutkimuksessa juuri avoimet kysymykset sallivat vastaajien tuoda oman näkökulmansa aiheeseen ja antavat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Niissä ei ehdoteta vastauksia, mikä osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta ja sen, mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa sekä osoittaa vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Kun taas monivalinta vastauksia on helpompi vertailla, käsitellä ja analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Lomake esitettiin työpaikan myyntihenkilöstöllä sen toimivuuden varmistamiseksi. Pienten muokkauksen jälkeen kysely lähetettiin toimeksiantajilta saatuihin yhteistyökumppaneiden sähköpostiosoitteisiin. Kyselylomake lähetettiin elokuun 2013 lopussa 15 verkoston yhteistyöstä vastaavalle henkilölle. Päädyimme lähettämään sähköisen kyselylomakkeen haastattelujen sijaan, koska halusimme saada tutkimusjoukosta mahdollisimman monen vastaajan näkökulman aiheeseen. Laadullisen tutkimuksen voi tehdä myös sähköisesti, kuten Hirsjärvi (2009, 194) muistuttaa, että kvalitatiivinen tutkimus ei välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka usein niin esitetäänkin. Sähköinen kyselylomake mahdollistaa vastaamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73- 74) huomauttavat haastattelun heikkouksista ”haastattelu on aineistokeruu muotona kallis ja vie aikaa.”

Tarkoituksena oli myös selvittää mitä mieltä Break Sokos Hotel Vuokatti oli verkoston toimivuudesta ja yhteistyöstä. Aineisto kerättiin haastattelemalla työn toimeksiantajan Break Sokos Hotel Vuokatin edustajaa eli hotellinjohtaja Pasi Tolosta. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelun kysymykset eivät olleet identtiset verkoston jäsenille lähetetyn kyselylomakkeen kanssa, mutta muodostuivat samoista teemoista. Haastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta eivät välttämättä etene haastateltaessa samassa järjestyksessä. Tässä tapauksessa teemahaastattelu toteutettiin sähköisesti. Opinnäytetyön toimeksiantajaan oltiin yhteydessä useaan otteeseen opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Haastattelu toteutettiin marraskuussa 2013 sähköpostin välityksellä.

Haastattelu aloitettiin kysymyksillä verkoston nykytilasta, millainen hotellin rooli verkostossa on ja kuinka yhteistyötä verkossa tehdään. Nykytilan jälkeen haastattelukysymykset etenivät yhteistyön hyötyihin ja esteisiin. Seuraavaksi siirryttiin kysymyksiin kumppanuudesta ja sen strategisesta puolesta. Sivusimme työssä strategista kumppanuutta, ja halusimme tiedustella millaisena haastateltava näkee kumppanuuden strategisuuden. Pyrimme ymmärtämään verkostojen syntymistä hieman syvällisemmin niinpä kartoitimme kuinka kumppanit valitaan, kuinka verkosto muodostuu ja kuinka siinä toimitaan. Kumppanuuden tuomaa lisäarvoa ja kilpailuetua tiedusteltiin myös, mikä auttoi ymmärtämään kumppanuuden syitä sekä hahmottamaan paremmin kumppanuuden tason. Haastattelun lopuksi kysyttiin vielä tulevaisuus näkymistä sekä kehittämistarpeista niin hotellin kuin yhteistyönkin kannalta.

#### 5.4 Analysointi

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole vain selvittää ilmiötä, vaan antaa tiheä kuvaus tai kiinnostava käsitteellisyys (Eskola ja Suoranta, 1998, 166). Ymmärtämiseen

pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Analysointi tapahtui sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla on mahdollista tehdä monenlaisia tutkimuksia. Tavoitteena saada aikaan selkeä sanallinen kuvaus aiheesta, ilman, että kadotetaan informaatiota. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–108.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu usein havainnointiin ja haastatteluun. Tässä työssä olemme käyttäneet molempia sekä niiden lisäksi myös kyselylomaketta. Molemmat opinnäytetyöntekijät ovat havainnoinnillaan täydentäneet aineistoa Break Sokos Hotel Vuokatista. Lisäksi olemme tutustuneet Vuokatin matkailualueeseen ja kohdeyritykseen toisen opinnäytetyöntekijän ollessa työsuhteessa hotellissa ja toisen asiakkaana. Kuten jo aiemmin mainitsimme, halusimme löytää konkreettisia kehitysideoita hotellille sekä verkostolle ja koimme aiheelliseksi tutustua Vuokatin alueeseen, toimeksiantajan palveluihin ja toimintaympäristöön. Havainnoinnilla emme pysty tässä työssä saamaan kaikkea tarvittavaa tietoa kasaan joten haastelimme myös toimeksiantajaa.

Yhteistyötä tehdessä yhteistyökumppaneiden ääni on tärkeässä osassa tutkimusta. Yhteistyökumppaneille tekemämme kyselytutkimus koostui aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta ammentamistamme tärkeiksi kokemistamme asioista. Saatuja tuloksia verrattiin koko tutkimuksen ajan jo olemassa oleviin aineistoihin, kuten kirjallisuuden ja tutkimuksiin verkostoitumisesta. Yhteistyökumppaneille lähetetyn kyselyn ja toimeksiantajalle tehdyn haastattelun tuloksia verrattiin toisiinsa ja etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksissa tai muita poikkeamia. Kyselytutkimusta rakentaessamme saimme työemme ohjaajalta hyvän vinkin, jolla helpotimme tulevaa analysointiamme melkoisesti. Vinkki oli teemoittaminen. Kun rakensimme kyselylomakkeen eri aihealueiden alle, oli kyselylomake huomattavasti selkeämpi eikä vastaajille jäänyt epäselväksi mitä kysymyksillä haettiin, näin vältimme myös mahdolliset väärinkäsitykset.

Kyselylomake tehtiin Webropol- ohjelmalla ja se myös lähetettiin sähköisesti ohjelman kautta. Aineistosta saimme tehtyä Webropol- ohjelmalla taulukot, mutta itse analysointi on tehtävä itse. Aineiston analysoinnin lähestymistapana käytimme laadullista analyysia ja päätelmien tekoon koimme parhaan analyysitavan olevan sisällön erittely, jonka avulla saimme parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan.

Sisällön analyysissa kuvataan analysoitavan materiaalin sisältöä, rakennetta tai muotoja. Sisällöllä tarkoitetaan aineistonaihetta tai teemaa ja rakenteen analyysiin sisältyy aineiston sijainti esim. mainoksen paikka lehdensivulla, muotoilu, kuvien ja tekstin käyttö jne. Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä ollaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä, sisällöllisistä merkityksistä ei varsinaisesti sisältöjen esiintymistiheydestä. (Seitamaa-Hakkarainen 2013.) Analyysiprosessi on luonteeltaan systemaattista ja koko aineiston kattavaa, muttei jäykkä ja etukäteen määriteltyä luokitusluokkia tiukasti noudattavaa. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Luokittelun toteuttaminen perustuu vertailuun. Vertailua ja vastakainasettelua käytetään koko analyysin ajan aineiston luokittelussa kategorioihin. (Seitamaa-Hakkarainen 2013.)

Kyselylomakkeeseen vastasi 11 vastaajaa ja vastausprosentti oli 73,3 %. Kyselyyn oli mahdollista vastata syyskuun 2013 aikana ja muistutus kyselystä lähetettiin kahdeksalle vastaajista, joista puolet vastasi. Kyselylomakkeen vastaajat oli valittu tarkoituksen mukaisella otannalla, mikä tässä työssä tarkoittaa sellaisia avainhenkilöitä, joilla on kyseisestä aiheesta hyvä tietämys tai kokemus. Vastaajat olivat siis Vuokattissa toimivia matkailualan yrityksiä. Joukossa oli niin ohjelmalveluiden tuottajia, majoitusyrityksiä kuin erilaisia palveluiden tarjoajia. Koska kysely toteutettiin webropol-ohjelmalla taulukointi ja tilastointi saatiin automaattisesti sen kautta. Pidimme huolta myös lupaamastamme eli henkilötiedot eivät käy ilmi johtopäätöksistä eivätkä avoimista vastauksista. Sisällönanalyysissa tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista, lausumista ja siirtää yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Seitamaa-Hakkarainen 2013.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi ja on muistettava, että kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Analyysi päättyy yleensä vasta, kun uudesta aineistosta ei enää löydy uusia näkökulmia (Seitamaa-Hakkarainen 2013), mutta kuten Hirsjärvi ym. (2009, 223) toteaa ”kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin (haastatteluin ja havainnoiden), analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa.

Aineistoa kertyi hyvin ja mielestämme onnistuimme aiheen rajauksessa. Analysoitaessa on huolehdittava, ettei oleellinen informaatio katoa, ja saatava valmis aineisto tiiviiseen muotoon. Miettiessämme kyselyn kohderyhmää, halusimme jo silloin rajata

vastaajat hyvin pienelle tarkoin valitulle alueelle. Tarkoituksena oli saada tietoa sellaisilta henkilöiltä joilla on tietämystä aiheesta ja kenties siitä sanottavaakin. Tutkimus perustui yhteen tapaukseen, joten tulosten perusteella ei voi tehdä syvällisiä päätelmiä. Tavoitteena oli ymmärtää verkostoitumista Break Sokos Hotel Vuokatin ja sen tärkeimpien yhteiskumppaneiden kesken Vuokatissa ja samalla pyrittiin syvempään ilmiön eli verkostoitumisen ymmärtämiseen. Verkoston ja case yrityksen mielipiteistä voidaan oppia ja löytää kehittämisehdotuksia. Tutkimuksessa on kuvattu kattavasti aineistoa ja pyritty tekemään kestäviä johtopäätöksiä verkostoitumisesta ja sen tilasta Vuokatissa. Teoria osuuteen lisäsimme oman luvun matkailuyritysten yhteistyöstä ja verkostoitumisesta. Luvun avulla halusimme tuoda esiin verkostoitumisen tärkeyden erityisesti matkailualalle. Tämän opinnäytetyön kohteena on Vuokatin matkailualue, joka on Suomen monipuolisimpia matkailukeskuksia. Se on huomioitava myös analysoitaessa aineistoa.

### 5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta käsitellään usein määrällisen tutkimuksen käsittein, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteettia käyttämällä saadaan selville, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä tutkijan oli tarkoitus tutkia. Toisin sanoen vastaako tehdyn tutkimuksen tulos tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 186; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 133.) Tutkimuksen uskottavuus on yhteydessä tutkimuksen etiikkaan. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa ”hyvää tieteellistä käytäntöä” (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Tutkimuksen otos oli pieni ja sen tarkoitus on toimia suuntaa antavana tutkimuksena Vuokatin matkailuyritysten verkostoitumisessa. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi mieluummin puhua aineiston kattavuudesta kuin aineiston koosta, jolla ei ole välitöntä eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Eskola ja Suoranta 1998, 60- 61). Kyselylomake oli kaikissa tapauksissa samanlainen ja teemahaastattelu Break Sokos Hotel Vuokatin edustajalle vastasi kyselylomakkeen aiheita. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska haastatellut ymmärsivät kysymykset ja pystyivät vastaamaan juuri kysyttyihin asioihin. Kyselyyn vastanneet olivat matkailualan ammattilaisia ja epäselvyyttä esimerkiksi käsitteiden ymmärtämisessä ei ollut. Tämän ansiosta tutkimuksesta saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia ja toistuvuutta esiintyy.

Hirsjärvi (2009) toteaaakin, että kvalitatiivinen tutkimus on aina ainutlaatuinen eikä toista täysin samanlaista tapausta saavuteta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa kerrotaan tiedonantajista, tiedonantajien lukumäärä sekä millä perusteella heidät on valittu. On tärkeää huolehtia siitä, ettei osallistujien henkilöli-

syys paljastu. Kyselylomakkeen saatekirjeessä ilmoitettiin, että vastaajien henkilöllisyys tai yritys ei tule ilmi tutkimuksessa. Huolehdimme myös ettei vastaajien henkilöllisyyttä tai yritystä pystytä vastauksista päättämään. Tutkimuksessa tulisi selvittää tutkijan ja tiedonantajien suhdetta. Lisäksi tutkimuksessa on oltava tietoa sen kestosta ja raportoinnista sekä aineiston analyysistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 140–141.) Mahdollisille vastaajille ilmoitettiin kyselyn voimassaolo, aikataulu ja annettiin aikaa vastata kyselyyn sekä luvattiin toimittaa yhteenveto kyselystä sen valmistuttua.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, kuvaten tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksella pyritään mahdollisimman suureen objektiivisuuteen. Ulkoiset vaikutteet, kuten tutkijan tai tutkittavan henkilön mielipiteet eivät saisi vaikuttaa päätelmiin. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 186; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 133.) Molempien opinnäytetyön tekijöiden matkailualan tuntemus ja käytännön kokemus alalta tukevat tutkimuksen objektiivisuutta.

Kerätyn tiedon analysoimisessa tulee olla tarkkana, etteivät mielipiteet ja ennakkoluulot vaikuta tulokseen. Tämän opinnäytetyön aineiston luotettavuutta ja yleistettävyyttä on peilattu tutkimuskirjallisuuteen ja muuhun aineistoon kuten aikaisemmat tutkimukset ja raportit. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin ratkaisuksi, koska se kävi hyvin yhteen opinnäytetyön aiheeseen ja kehittämistehtävään.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohdentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Opinnäytetyön prosessi ja kulku on selostettu luvussa 7.4 tarkkaan ja totuudenmukaisesti. Käytännöllisesti katsoen tutkimus voitaisiin toistaa, mutta tulokset saattaisivat hieman muuttua. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelun kohteena olevien yrittäjien mielipiteet ja yrityksen tilanne voivat muuttua ajan myötä. Tutkimuksen tulokset sen pienen otoksen vuoksi eivät ole yleistettävissä, mutta ne ovat luotettavia.

Hirsjärvi ym. (2009, 160- 161) mukaan arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Asioita tulkitaan kulloinkin valitsemasta näkökulmasta. Todellisuus on moninainen eikä kaikkea voi mitata määrällisesti. Tuloksena on selityksiä, jotka ovat ajasta ja paikasta riippuvaisia. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Heikkilän (1998, 178 - 179) mukaan validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata Vuokatin matkailualueen ver-

koston tietoisuutta yhteistyön merkityksestä ajatellen yhteistä asiakasta. Tutkimuksen tuloksia ja tulkintaa vahvisti se, että opinnäytetyön tekijöitä oli kaksi. Reliaabelius voidaan todeta usealla tavalla, esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tulokset olisivat erilaiset, mikäli tutkimus tehtäisiin eri matkailualueella, koska Vuokatti on erityisen sitoutunut matkailuun sekä sen kehittämiseen ja on edelläkävijä matkailuverkosto-osaisissa.

Opinnäytetyön tekemiseen kuuluu lähdekritiikki, tiedon soveltavuus ja luotettavuus. Aineistonkeruumenetelmiä ja lähteiden luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti. Lähteiden luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan analysoimalla tutkimuksia, erottamalla luotettava tieto epäluotettavasta ja arvioimalla tutkimuksen laatua kriittisellä lukemisella. (Heikkilä, Jokinen ja Nurmela 2008, 44, 107.) Tutkimuksen uskottavuus on yhteydessä tutkimuksen etiikkaan. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa ”hyvää tieteellistä käytäntöä” (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Olemme pyrkineet ottamaan nämä huomioon koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyössä käyttämämme tieto on mahdollisimman uutta ja ajankohtaista, mikä parantaa työn eettisyyttä ja luotettavuutta. Työ perustuu niin kotimaiseen kuin ulkomaiseen kirjallisuuteen, artikkeleihin, opinnäytetöihin sekä tutkimuksiin, jotka käsittelevät verkostoitumista, verkostoja ja yhteistyötä matkailualueella.

Laadukas opinnäytetyö on ajankohtainen, tärkeä ja riittävästi perusteltu (Hakala 2004, 29–30). Break Sokos Hotel Vuokattille toteutetusta tutkimuksesta verkostoitumisesta Vuokatin matkailualueella, saadaan tietoa yhteistyön laadusta ja kehittämistarpeista verkostossa, näin ollen ajankohtaista tutkimusta voidaan hyödyntää käytännössä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

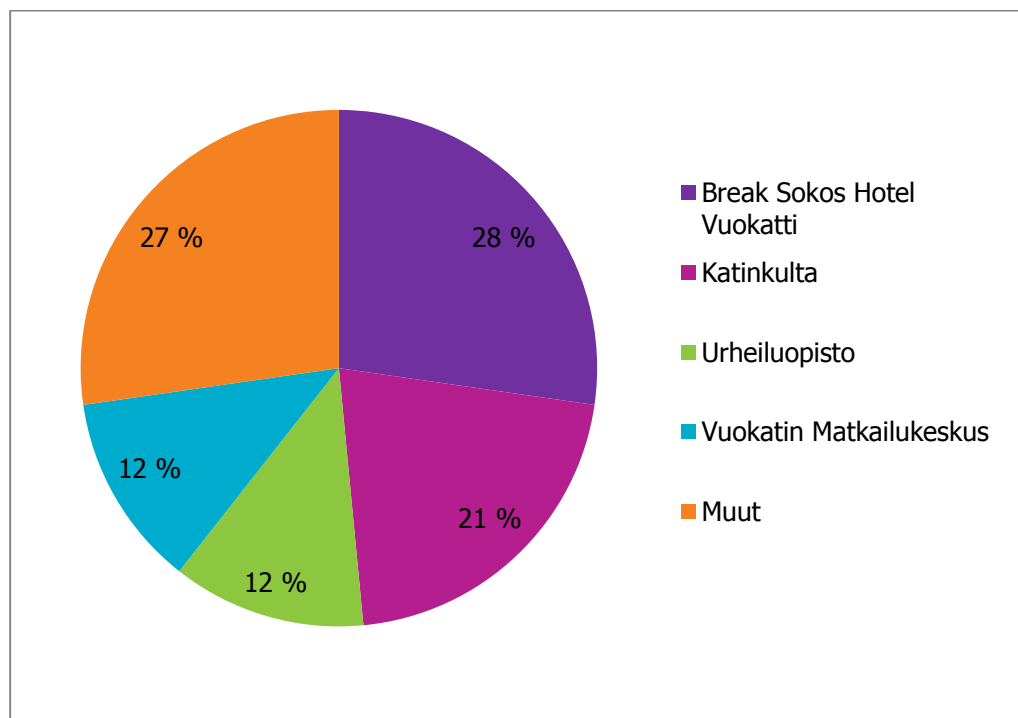
Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Kyselylomake oli kaksiosainen ja koostui teemoista. Ensimmäiset kaksi alalukua (6.1 ja 6.2), ovat kyselystä joka suunnattiin yhteistyökumppaneille. Ensimmäinen osio käsittelee yhteistyötä Vuokatin matkailualan yritysten kesken. Toinen osio käsittelee Break Sokos Hotel Vuokattia osana verkostoa. Kolmas alaluku tuo toimeksiantajan näkemyksen verkostosta mukaan tutkimukseen ja sen aineisto kerättiin haastattelun avulla.

### 6.1 Yhteistyö Vuokatin matkailualan yritysten kesken

Kyselylomakkeeseen vastasi 11 henkilöä ja vastausprosentti oli 73,3 %. Kyselylomake oli avoinna syyskuun 2013 ja muistutus kyselystä lähetettiin kahdeksalle vastaajista, joista puolet vastasi. Vastaajat olivat Vuokatissa toimivia matkailualan yrityksiä. Joukossa oli ohjelmapalveluiden tuottajia, majoitusyrityksiä ja erilaisia palveluiden tarjoajia.

#### A. Taustatiedot

##### 1. Ketkä ovat tärkeimmät matkailualan yhteistyökumppaninne Vuokatissa?



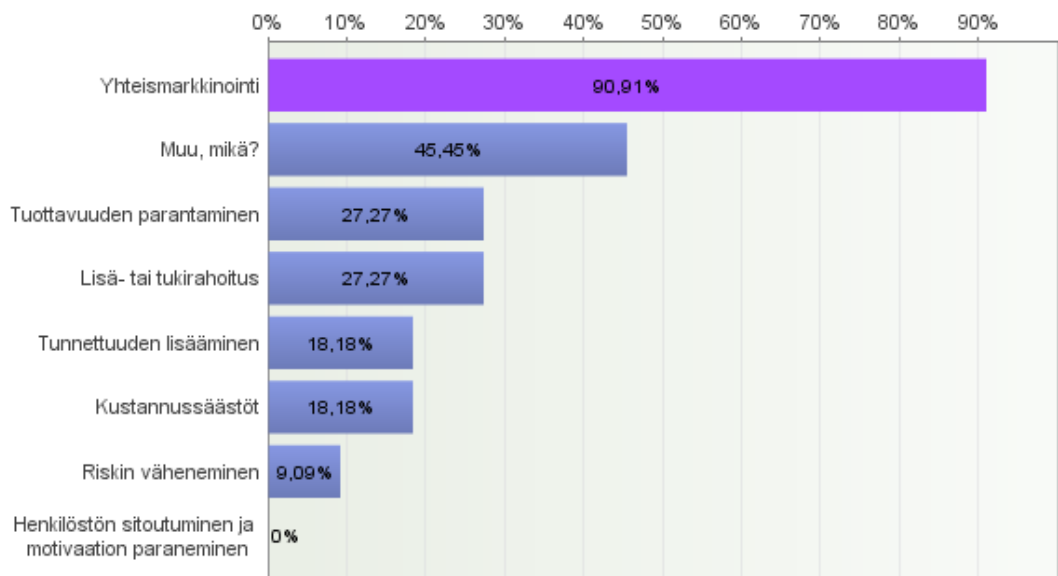
KUVIO 9. Yhteistyökumppanit Vuokatissa (n=11)



Kysymys oli avoin kysymys ja vastaukset jakaantuivat yllä olevan (kuvio 9) mukaisesti. Vastaajat valitsivat Break Sokos Hotel Vuokatin kolmen tärkeimmän yhteistyökumppanin joukkoon, sillä 9 vastaajaa 11:sta (81,8 %) valitsi näin. Vastaajista 6 (19 %) valitsi Katinkullan ja 4 (13 %) vastaajista mainitsi sekä Urheiluopiston, että Vuokatin matkailukeskuksen vastauksissaan. Lisäksi mainittiin seuraavat matkailuyritykset Vuokatin alueella: Angry Birds Activity Park, Vuokatti Husky, GoVuokatti, Vuokatin Hovi, Vuokatinmaa, Vuokatinrinteet, Vuokattitravel, Vuokatin Aateli ja Naapurivaaran Huvikeskus. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa vastaajien mielipiteitä siitä, mitkä yritykset he kokevat itselleen tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi verkostossa. Tulosten mukaan Break Sokos Hotel Vuokatti koetaan tärkeäksi ja merkittäväksi yhteistyökumppaniksi Vuokatin alueella.

## B. Hyöty

### 2. Mitkä ovat yhteistyökumppanuuden suurimmat edut?



KUVIO 10. Suurimmat edut yhteistyökumppanuudesta (n=11)

Hyötynäkökulma on yksi tärkeimmistä syistä verkostoon liittymisen takana. Vastaajilta tiedusteltiin mitkä asiat he kokevat suurimmiksi eduiksi yhteistyökumppanuudessa. Vastausvaihtoehdot pohjautuvat teoriasta ilmitulleisiin hyötyihin. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen. Tulosten mukaan vastaajista 10 (91 %) mainitsi tärkeimmäksi yhteistyön hyödyksi yhteismarkkinoinnin.

Toiseksi eniten vastauksia tuli avoimeen muu kohtaan, johon vastasi 9 henkilöä (45,45 %). Hyötyinä nähtiin seuraavat asiat:

- tuotteiden jälleenmyynti ja yhteistyössä toteutetut tapahtumat
- maksavat asiakkaat

- *Sokos Hotellin ostot tai asiakkaiden välitys*
- *tuotteen lisäarvo*
- *monipuoliset tilat*

Vastaajista 3 (27,3 %) näki, että yhteistyötä tekemällä on mahdollista parantaa tuotavuutta. Muina yhteistyöetuina koettiin, että alueen tunnettuus lisääntyy (2), saadaan kustannussäästöjä (2), riskit pienenevät (1) ja saadaan helpommin lisä- ja tukirahoitusta (3). Sen sijaan kukaan vastaajista ei kokenut, että yhteistyöstä olisi hyötyä henkilöstön sitouttamisessa ja motivaation parantamisessa.

3. Mitä hyötyä tai lisäarvoa yhteistyökumppaneiden tarjoamat palvelut/tuotteet ovat tuoneet asiakkailleen?

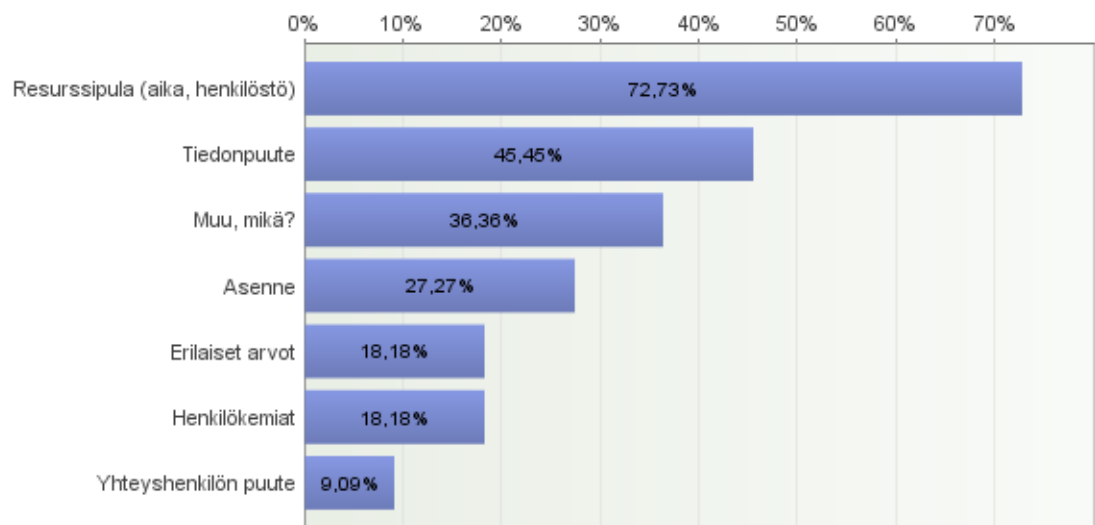
Vastaajista yksi ei vastannut tähän kohtaan. Vastauksista nousee esille, että yhteistyökumppanit tiedostavat Vuokatin matkailualueen monipuolisen tarjonnan. Yhteistyökumppaneiden palveluista on ollut hyötyä tai lisäarvoa muun muassa kumppanin tarjoamista monipuolisista tiloista tai majoitus- ja ravintolapalveluista. Lisäksi asiakashankinta on helpompaa yhdessä ja yhteistyö täydentää omaa osaamista.

Vastaajat arvostavat:

- *Monipuolisuutta*
- *Faciliteettejä ja osaamista jota meillä itsellä ei ole*
- *Majoitus ja ravintolapalvelut*
- *Laadukkaita majoitus- ja ruokapalveluita*
- *Palvelujen monipuolistuminen ja niiden löytäminen*
- *Majoitus ja ravintolapalveluita*
- *Helpottaa asiakashankintaa*
- *Palvelujemme tarjoaminen majoituspaketoinnin yhteydessä. Markkinointiyhteistyö.*
- *Hyvät puitteet tapahtumien järjestämiseen. Tilat, ravintolapalvelut jne.*
- *Monipuoliset ja laadukkaat palvelut, hyvät majoitustilat ja monipuoliset kahvila ja ruokailutilat. Tarvittavan paljon liikuntatiloja.*

### C. Kumppanuus

#### 4. Mitkä ovat tai voivat olla suurimmat esteet yhteistyölle?



KUVIO 11. Suurimmat esteet yhteistyölle (n=11)

Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan vastausvaihtoehtoista enintään kolme. Kaikki vastasivat. Vastaajista suurin osa 8 (73 %) oli sitä mieltä, että suurin este yhteistyölle on resurssipula, kuten ajan ja henkilöstön käyttö yhteistyökuvioihin.

### D. Kehitysideat

#### 5. Millaisiin tarkoituksiin haluaisitte löytää uusia yhteistyökumppaneita?

Vastaukset olivat:

- Majoituskapasiteetin kasvu
- Kehittää palveluitamme entisestään
- Uusien tuotepakettien kehittäminen.
- Yritys asiakashankintaa ja markkinointiin
- Kulttuuripalveluiden paketointi ja myynti
- Alihankkijoiksi palvelutuotteillemme tai yhteismarkkinointiin.
- Myynnin kasvattamiseen ja tuotteiden houkuttelevuuden parantamiseen
- Markkinointi, yhteiset paketit, ryhmämyynti
- Tapahtumajärjestämiseen.
- Ohjelmapalveluihin

Vastauksista kävi ilmi, että yhteistyökumppanuutta halutaan edistää seuraavilla osa-alueilla; yhteisten tuotepakettien kehittäminen, myynnin- ja markkinoinnin tehostami-

nen ja tapahtumien järjestäminen. Alihankkijaksi omille tuotteille oli halukkuutta yhdellä vastaajista. Tuotekehittelyyn ja uusien palvelupakettien tuotteistamiseen, kuten kulttuuripalveluiden kehittämiseen toivottiin myös uusia yhteistyökumppaneita. Majoituskapasiteetin kasvattamiseen haluttaisiin myös löytää yhteistyökumppani.

6. Onko mielestänne mahdollista kehittää kokonaan uusi tuote tai palvelu uudelle asiakaskunnalle yhteistyökumppaneiden kanssa? Jos on niin mitä ne olisivat?

Avoimeen kysymykseen vastasi 7 henkilöä.

Vastaukset olivat:

- *Teemme sitä jatkuvasti yhdessä palveluntuottajiemme kanssa asiakasryhmillemme.*
- *Kyllä, kulttuuripalveluita urheilupalveluiden rinnalle*
- *on mahdollista. Yritys-asiakkaille hyvinvointipalveluja*
- *ilman muuta. Uusia kohderyhmiä voi luoda yhdistämällä voimia ja resursseja. Yhdellä toimijalla on jotain osaamista mitä toisilla ole. Kateus kuitenkin toisinaan esteenä*
- *Uudenlainen yritysryhmien työhyvinvointitoiminta*
- *On mahdollista. Vuokatin puitteissa esim. tapahtumissa vain taivas on rajana.*
- *Hyvinvointi/tanssiliikunta viikonloppu.*

Vastaajien mielestä olisi mahdollista kehittää uusia tuotteita ja palveluita voimia ja resursseja yhdistämällä. Kannatusta saivat varsinkin kulttuuripalvelut ja niiden kehittäminen, hyvinvoinnin- ja työtoiminnan edistäminen sekä tapahtumatuotanto. Uusia tuotteita tai tuotepaketteja haluttaisiin kehittää erityisesti yrityksille ja yritysasiakkaille. Yhden vastaajan mukaan olisi mahdollista tuotekehityksellä myös löytää uusia asiakaskohderyhmiä mikäli vain voimat ja resurssit osattaisiin yhdistää. Uusi asiakaskunta voisi löytyä yritysryhmien puolelta.

## 6.2 Break Sokos Hotel Vuokatti yhteistyökumppanina

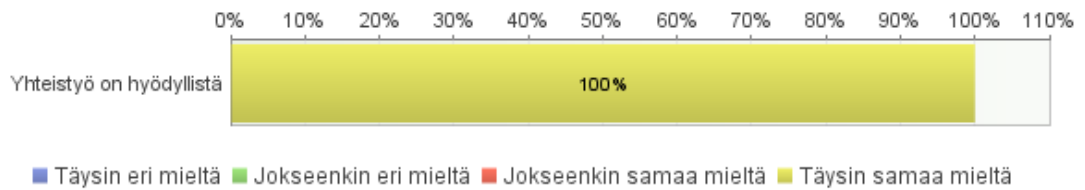
### E. Tyytyväisyys

Tämä osa käsittelee yhteistyökumppaneiden mielipiteitä Break Sokos Hotel Vuokattista. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla selvitettiin yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä hotelliin. Väittämässä hyödynnetään Valkokarin, Hakasen ja Airolan työkirjaa (2007) *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. Työkirja tuo näkökulmia

siihen, miten vastataan asiakastarpeisiin verkostona sekä siihen kuinka toimintaa kannattaisi kehittää yhä enemmän asiakaslähtöiseksi.

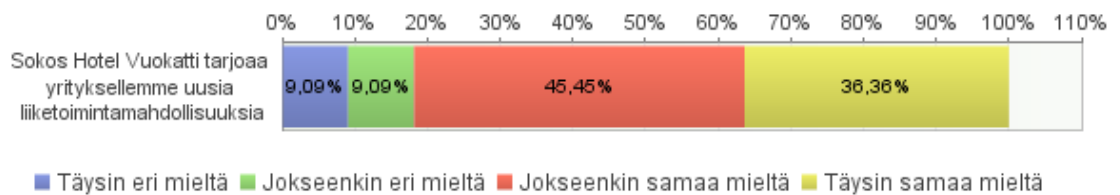
## 7. Mitä mieltä olette Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa tehtävästä yhteistyöstä?

### *Yhteistyö on hyödyllistä*



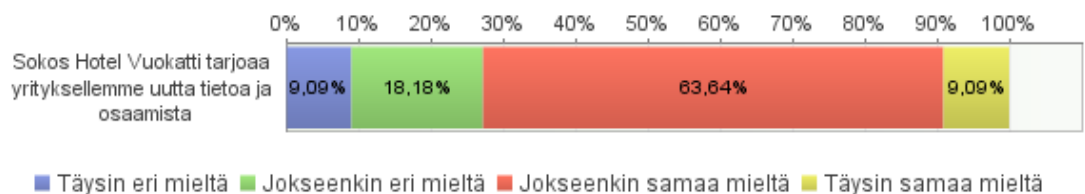
100 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa on hyödyllistä.

### *Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yrityksellemme uusia liiketoimintamahdollisuuksia*



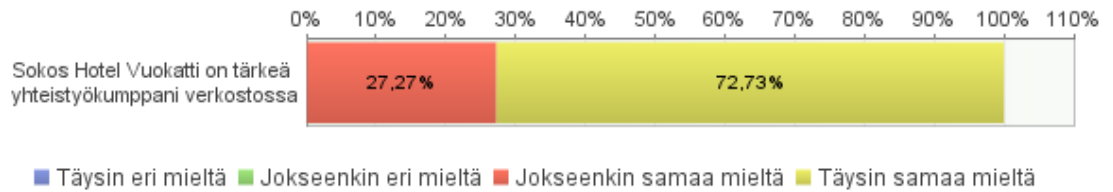
Valtaosa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

### *Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yrityksellemme uutta tietoa ja osaamista*



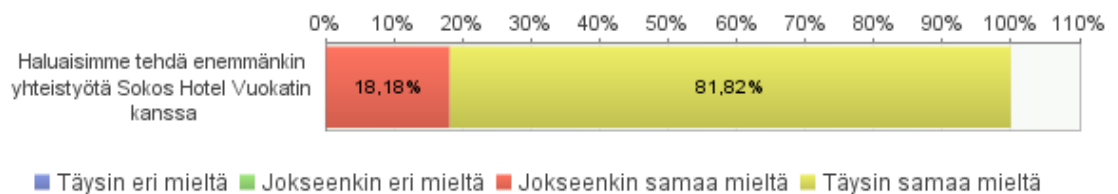
Enemmistö 63,7 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yritykselle uutta tietoa ja osaamista. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä tästä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Tässä vastauksista oli eniten hajontaa.

*Break Sokos Hotel Vuokatti on tärkeä yhteistyökumppani verkostossa*



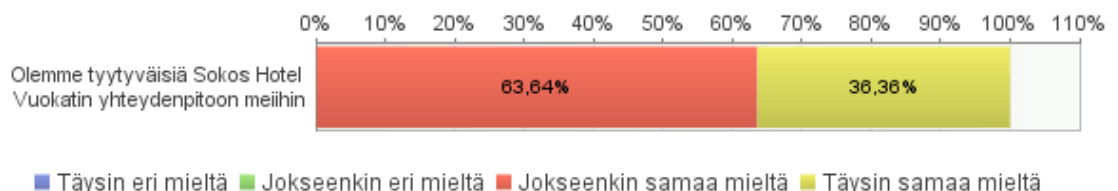
Vastaajat kokivat hotellin tärkeäksi yhteistyökumppaniksi verkostossa. Kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja kolme jokseenkin samaa mieltä.

*Haluaisimme tehdä enemmänkin yhteistyötä Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa*



Kaikki vastaajista haluavat tehdä enemmänkin yhteistyötä Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa. Yhdeksän vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä.

*Olemme tyytyväisiä Break Sokos Hotel Vuokatin yhteydenpitoon meihin*

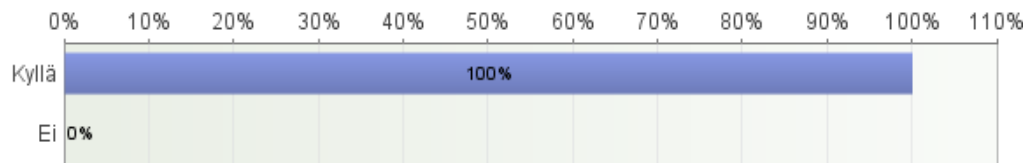


Vastaajat olivat tyytyväisiä yhteydenpitoon, sillä vastaukset jakaantuivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä vaihtoehtojen kesken. Enemmistö vastaajista 7 oli jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

KUVIO 12. Väittämät (taulukko 3) eriteltynä osiin

F. Yhteydenpito

8. Saatteko tarpeeksi ajantasaista tietoa Break Sokos Hotel Vuokatin palveluista ja tuotteista?

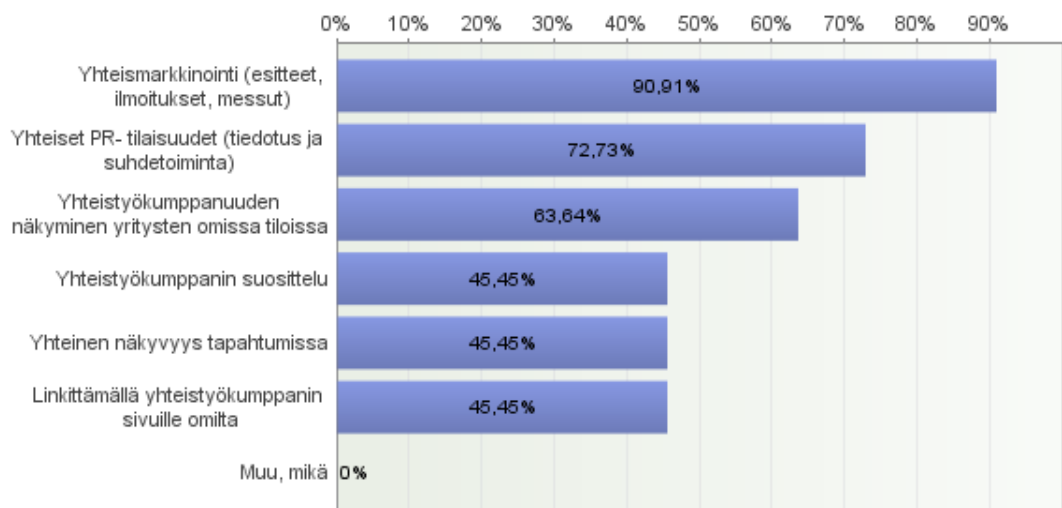


KUVIO 13. Tiedottaminen (n=11)

Vastaajista kaikki (100 %) pitivät Break Sokos Hotel Vuokatti tiedottamista ja yhteydenpitoa riittävänä.

G. Markkinointi

9. Miten voisimme parantaa yhteistä näkyvyyttä/tunnettuutta?

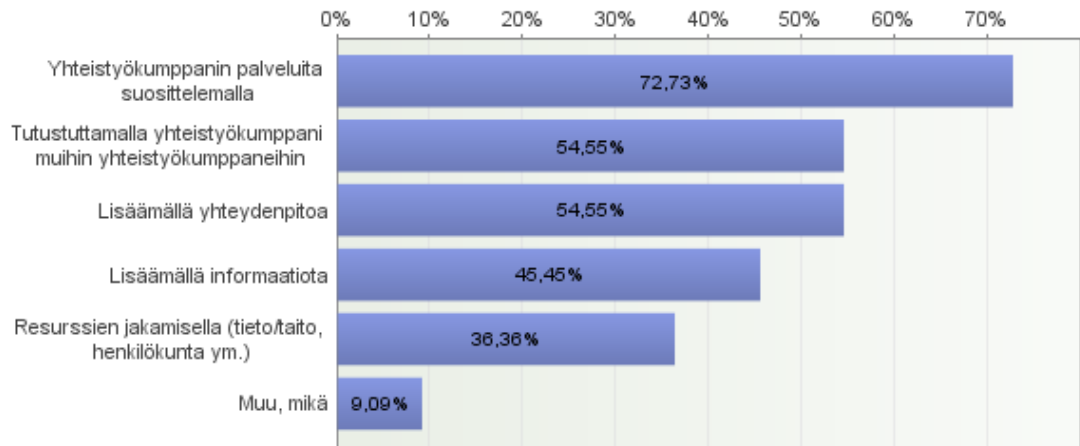


KUVIO 14. Yhteistyökumppanuus Vuokatissa (n=11)

Tärkeimpänä parannusvaihtoehtona lähes 91 % vastaajista piti yhteismarkkinointia jolla näkyvyyttä ja tunnettuutta voitaisiin lisätä. Yhteiset PR-tilaisuudet olivat vastaajien mielestä toiseksi paras keino parantaa näkyvyyttä. Kolmanneksi suurimpana näkyvyyden parantamisessa koettiin, että yritysten näkyminen toisen yrityksen tiloissa toisi lisäarvoa.

H. Kehitysideat

10. Miten voisimme parantaa yhteistyötä Vuokatissa?



KUVIO 15. Miten yhteistyötä voisi parantaa (n=11)

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme mielestään tärkeintä yhteistyöparannuskeinoa. Kysymykseen vastanneista 8 (73 %) valitsi vaihtoehdon, jossa yhteistyötä voitaisiin parantaa nimenomaan yhteiskumppanin palveluita suosittelemalla omille asiakkailleen. Lisäksi koettiin, että yhteistyötä voitaisiin kehittää tutustuttamalla yhteistyökumppani muihin verkostossa toimiviin yhteistyökumppaneihin sekä lisäämällä yhteydenpitoa. Yksi vastaajista vastasi muu kohtaan että ”kokeilemalla käytännössä, ettei vain jäisi puheasteelle”.

#### 11. Mitä kehitettävää Sokos Hotel Vuokatin toiminnassa olisi mielestäsi?

- *isompi yökerho*
- *Yritys-asiakkaita vielä lisää. Active wellness -teemalla.*
- *henkilöresurssit taitavat olla aika niukat, joten konkreettinen yhteistyötoimenpiteet jäävät aika vähäiseksi. Mutta konseptikin ollut toistaiseksi aika rajattu. Uusia avauksia kuitenkin nähtävissä*
- *Todellinen After Ski mesta puuttuu edelleen Vuokatista. Rakentuisiko se hotellin yhteyteen..?*
- *Yhteistyökumppanien panostus enempi tapahtumiin.*

#### 12. Avoin palaute hotellille

- *Sokos Hotel on ollut aktiivinen tapahtumien suhteen ja toivotaan, että on jatkossakin*
- *Lounas on loistava, myös hotellin yleinen asiakaspalvelu saa jatkuvasti hyvää palautetta.*
- *Hienot puitteet ja osaava henkilökunta.*



- *Olemme erittäin kiitollisia ja tyytyväisiä yhteistyöstä jo tähän mennessä ja toivomme sen myös jatkuvan!*
- *Loistava, hyväntyylinen henkilökunta ja innokas johto! Vaikea keksiä valittamista.*
- *Olemme olleet tyytyväisiä Vuokatin palveluun ja heidän markkinointiin.*

### 6.3 Yhteistyö Break Sokos Hotel Vuokatin näkökulmasta

Haastattelimme Break Sokos Hotel Vuokatin edustajaa, hotellinjohtaja Pasi Tolosta. Haastattelu tapahtui marraskuussa 2013. Sähköpostihaastattelu oli toimivin tapa kaikkien osapuolten näkökulmasta, sillä pitkä välimatka ja aikataulujen yhteensovittaminen koettiin ongelmalliseksi. Hotellinjohtaja Pasi Tolosen vastaukset erottuvat lainausmerkkien sisältä kursivoituna. Kysymysten aihealueina olivat hotellin rooli verkostossa ja yhteistyön tavoitteet, verkostoitumisen hyödyt, yhteistyön esteet, verkoston avoimuus, verkostostrategia, kumppanin valinta, tulevaisuusnäkymät, yhteistyövalmiudet ja kehityskohteet verkostossa.

Kartoitimme aluksi millainen on Break Sokos Hotel Vuokatin rooli verkostossa ja kuinka yhteistyötä tehdään. Hotelli tuo kaivattua majoituskapasiteettia alueelle sekä täydentää myös ravintolatarjontaa kahdella erilaisella ruokaravintolallaan sekä tarjoaa illanviettopaikan viikonloppuisin. Vuokatissa järjestetään paljon erilaisia tapahtumia ympäri vuoden, minkä vuoksi kohdeyritys on tärkeä osa Vuokatin matkailualueetta.

*"Break Sokos Hotel Vuokatti on yhtenä alueen suurimmista majoittajista tärkeä erityisesti tapahtumien järjestäjille. Itse pyrimme korostamaan tätä roolia olemalla itse aktiivinen tapahtumajärjestäjien suuntaan. Break Sokos Hotel Vuokatti on saavuttanut myös aseman alueen halutuimpana ravintolapalveluiden tarjoajana."*

*"Yhteistyötä tehdään ideoimalla uusia tapahtumia, tukemalla olemassa olevien tapahtumien järjestelyjä ja markkinointia. Lisäksi toimimalla aktiivisesti alueen yhteismarkkinoinnissa ja osallistumalla tuotekehitykseen."*

Vuokatti on tunnettu ympärivuotisesta toiminnastaan. Toimintojen kehittäminen ja yhteistyö ovat avain asemassa alueella. Break Sokos Hotel Vuokatti pyrkii osaltaan kehittämään alueen palvelutarjontaa sekä olemaan aktiivisesti mukana erilaisissa tapahtumissa. Hotellin palvelut ovat kasvaneet entisestään, sillä hotelli kasvattanut majoitus- ja ravintolatarjontaansa hankkimalla viereisen hotellin omistukseensa.

Osuuskauppa Maakunnan omistukseen syyskuussa 2013 siirtynyt Vuokatinhovi toimii osana Break Sokos Hotel Vuokatti. Break Sokos Hotel Vuokatin ja GoVuokatin yhteisenä päämääränä on kehittää Vuokatin palvelutarjontaa entisestään. Tuleva kehitystyö sisältää sekä ravintolatoiminnan uudistamista, että yhteistyössä muiden Vuokatin matkailutoimijoiden kanssa tehtävää ympärivuotisten aktiviteettien ja tapahtumien kehittämistä. (Vuokatti 2013.) Ståhle ja Laento (2000) painottaa yrityksen kilpailukyvyyn koostuvat siitä onko organisaatio innovatiivinen ja uudistumiskykyinen. Kykeneekö reagoimaan nopeasti ja tarkoituksen mukaisesti yllättäen muuttuvissa tilanteissa. Osaako suunnata ja luoda tulevaisuutta itse. (Ståhle ja Laento 2002, 20.) Kohdeyritys on myös osoittanut toimillaan olevansa innovatiivinen ja aktiivinen toimija alueella.



KUVA 4. Break Sokos Hotel Vuokatti (Sokoshotels 2013)

Kartoitimme haastattelussa myös hieman yhteistyön tavoitteita. Kysyimme myös kuinka niiden toteuttamista seurataan. Yhteistyön kehitystä voi seurata esimerkiksi määrällisten tutkimusten avulla kuten tyytyväisyyskyselyiden kautta. Helander ym. (2013, 34–36) mukaan mittareita, joilla kannattavuutta voidaan mitata on kahdenlaisia suoria ja epäsuoria arvotoimintoja. Suoria ovat voitto, volyymi ja varmuus. Epäsuoria ovat innovaatiot (ideoista palveluiksi), markkinat (asiakasreferenssien määrä), tiedustelu (asiakkaan kautta saatava informaatio) ja sisäänpääsy (informaatio, kontaktit).

Hotellinjohtaja kertoi, että *”tapahtumayhteistyön tavoitteena on, että uusista tapahtumista saadaan toistuvia.”* Verkostomaisen toiminnan kohdalla sekä prosessien, että käytäntöjen tarkastelu on erityisen tärkeää, sillä asiakasarvo tuotetaan yhdessä monien peräkkäisten, limittäisten ja osin samanaikaisten prosessien ja niihin sisältyvien käytäntöjen avulla (Helander ym. 2013, 58). Tapahtumayhteistyön *”seuranta suorite-*

*taan jokaisen tapahtuman kohdalla, jonka avulla päätetään toistetaanko tapahtuma vai jääkö tapahtuma kertakokeiluksi. Tavoitteena on saada aikaiseksi kannattavia tapahtumia ja näin ollen kannattavaa liiketoimintaa.”*

Seuraavaksi tiedusteltiin mitkä asiat hän näkee Break Sokos Hotel Vuokatin edustajana verkostoitumisen suurimpina hyötyinä ja yhteistyön esteinä olevan. Suurimpina etuina hän näki olevan *”yhteismarkkinointi ja tuottavuuden parantuminen”*. Samaa vastasivat hotellin yhteistyökumppanit. Yhteismarkkinointia Vuokatissa hoitaa Mainostoimisto Pohjolan Mylly. Yhteistyön tuloksena on yksi Suomen toimivimmista ja tehokkaimmista yhteismarkkinointimalleista niin toimintatapana kuin rakenteellisesti-kin (Mainostoimisto Pohjolan Mylly 2013). Yhteistyön esteeksi hän nosti resurssipulan. Yhteistyökumppaneista myös suurin osa 73,3 % vastasi resurssipulan olevan suurin este yhteistyölle. Resurssit, kuten yhteistyökumppaneiden aika ja henkilökuntaresurssit tiivistyvät koko ajan, ja näin pyritään tekemään säästöjä.

Tiedustelimme onko verkoston toiminta avointa. Saimme myöntävän vastauksen. Luottamus ja verkoston avoimuus kulkevat käsi kädessä. Komppula (2000, 68) muistuttaa, että yhteistyö vaatii onnistuakseen alusta lähtien avointa tiedottamista, keskustelua, jatkuvaa yhteydenpitoa, rehellisyyttä sekä ymmärtämistä siitä ettei aina ole mahdollista jakaa tuottoa tasapuolisesti.

Break Sokos Hotel Vuokatti kuuluu S-ryhmään, niinpä halusimme kysyä onko hotellilla ketjun puolesta erillistä verkostostrategiaa/yhteistyöstrategiaa. Hotellinjohtaja kertoi, *”ei ole erillistä verkostostrategiaa vaan yhteistyöverkostoissa toimiminen pohjautuu ensisijaisesti arvoihin: asiakaskeskeisyys, kumppanuus, tuloksellisuus ja alueellisuus”*. S-ryhmän omat arvot asiakaskeskeisyys, alueellisuus, uudistuminen ja vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä (S-kanava) ovat yhteistyöstrategian myötä kumppanuuden yhdeksi keskeisistä arvoista. Alueellisuus on vahvasti esillä sekä yhteistyöstrategiassa että S-ryhmän alueosuuskaupoissa.

Verkoston jäsenten valintaan ja mukaantuloon pätee erittäin hyvin sääntö, että verkosto on yhtä hyvä tai huono kuin sen heikoin lenkki (Pirnes 2002, 80). Komppula (2000, 68) myös muistuttaa, ettei yhteistyöverkossa pidä olla liian montaa yritystä, vaan tulee pyrkiä luomaan sellainen verkko, jossa omasta aloitteestaan yritykset pyrkivät kehittämään verkkoa ja toimimaan yhteistyössä keskenään. Kun intressien suunta on sama, on strategisen kumppanuuden kehittyminen todennäköisempää (Helander ym. 2013, 32).

Kysyimme kuinka hotellin kumppanuudet valitaan. *”Johto ja muut avainhenkilöt vastaavat kumppanuuksista. Valinta tapahtuu aina liiketoiminnan tarkoituksenmukaisuutta palvellen, edellä mainittuihin arvoihin nojautuen.”* Kuten Ryhänen (2003, 93) myös totesi, että paikallisia kyvykkyyksiä oikein hyödyntämällä ja yhdistelemällä verkostot voivat saavuttaa aseman, jossa verkosto on ainutlaatuinen ja myös pysyvästi menestyvä.

Helander ym. (2013, 52) muistuttaa, että johtajien rooli yhteistyön toimivuudessa on keskeinen. Yhteistyö saattaa vaikuttaa hyvin potentiaaliselta, mutta asiakasprojektilla ei kenties olla innostuneita sen tuomista muutoksista. Tällöin tarvitaan johdolta kärsivällisyyttä ja oman henkilöstön motivoimista. Verkosto-osaamisen rakentaminen vaatii paljon. Tarvitaan uskoa ja luottoa siihen, että verkosto muuttuu kannattavaksi ja auttaa pärjäämään kovenevassa kilpailussa. (Helander ym. 2013, 52.)

Tiedustelimme Break Sokos Hotel Vuokatilta millaisena he näkevät tulevaisuuden ja sen tuomat haasteet hotellilleen. Kysyimme heidän tulevaisuuden kilpailukyvyystään. Tärkeinä asioina he nostivat esille *”Vuokatin matkailualueen kokonaisekehityksen, asiakaspalvelun laadun sekä onnistumisen myynti- ja markkinointi työssä niin hotellissa kuin verkostossakin.”*

Uudistuminen on yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista. Tulevaisuuden muutosherkkä toimintaympäristö asettaa yritysten uudistumiskyvyn tärkeään asemaan. Kuten Stähle ja Laento (2000, 17) myös toteavat, huomisen menestykseen tarvitaan erilainen lähestymistapa, sillä tulevaisuuden kilpailukykyä ei luoda tarjoamalla vastauksia nykyisiin tarpeisiin. Samaa totesi myös hotellinjohtaja *”Muutospaine on jatkuva; maailmassa on ylitarjontaa matkailu- ja elämyspalveluista. Erottumisen tarve on valtava, keski-vertoisella ”mössö”-tarjonnalla ei pärjää.”*

Kysyimme yhteistyövalmiuksista viitaten edelliseen kysymykseen ja pyysimme vielä tarkentamaan minkä tyyppistä yhteistyötä oltaisiin valmiita tekemään uusien kumppaneiden kanssa. Hotellinjohtaja painotti vastauksessaan *”aitoa kumppanuus henkistä työtä, jossa tavoitteena on yhteisen asiakkaan palvelu”*. Hän kuitenkin muistutti vielä, käytettävissä olevia resursseja (aika, raha) huomioiden.

Tiedustelimme lopuksi vielä kehityskohteista. Mitkä asiat hän hotellin edustajana näkee tärkeinä yhteistyön kehitystarpeina. Vastauksena oli *”suunnitelmallisuus ja yhteinen ideointi”*. Ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu on varsin tärkeää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Asiakkaille on luotava palveluita joita ei vielä ole olemassa. On pyrittävä aistimaan asiakkaiden toiveet ja innovoitava uusia palveluita.

Yhteistyökumppanit tarjoavat yleensä jotain sellaista mitä hotellilta itseltään ei löydy tai kannata hankkia. Yritysten kannattaa keskittyä olennaiseen ja hankkia tarvittavat palvelut/tuotteet yhteistyökumppaneilta.

Haastattelun lopuksi pyysimme hotellinjohtajaa vapaamuotoisesti arvioimaan verkostoitumista Vuokatissa. ”*Vuokatin koko olemassaolo ja tähänastinen menestys perustuvat verkostoihin; vahva yhteismarkkinointi, paljon ymmärrystä yhteistyön tärkeyteen.*”

Hotellijohtaja näkee myös verkostojen tärkeyden alueen menestyksen takana. Hän tuo esille juuri samoja asioita mitä olemme opinnäytetyössämme tuoneet esille; verkostojen voiman, alueellisen yhteistyön; joukkuepelin merkityksen, yhteistyön edut sekä muistuttaa yhteistyön toimivuuden kannalta tärkeästä asiasta eli ymmärrystä yhteistyön tärkeyteen kaikilta verkoston jäseniltä. Käsittelimme myös aiemmin tässä työssä verkosto-osaamista eli yrityksen kykyä ymmärtää verkostoja ja toimia niissä tavoitteellisesti (Mittilä 2006). Verkosto-osaamisen merkitystä ei voi väheksyä verkoston toiminnassa, usein yhteistyötä tehdään ilman, että siitä otettaisiin suurin hyöty irti.

## 7 PÄÄTÄNTÄ

### 7.1 Yhteenveto tuloksista

Kyselyn aluksi kartoitettiin Vuokatin matkailualan yritysten välistä yhteistyötä. Vastaukset osoittivat, että Break Sokos Hotel Vuokatilla on keskeinen asema verkoston kumppanuuksia arvioitaessa. Suurimpina etuina yhteistyökumppanuudessa Vuokatin alueella koettiin ylivoimaisesti olevan yhteismarkkinointi, sillä yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteismarkkinointi on suurin etu tehtäessä yhteistyötä. Yhteistyöstä koettiin olevan hyötyä myös asiakashankinnassa, tuotteiden jälleenmyynnissä sekä yhteistyössä toteutetuissa tapahtumissa. Myös yhteistyökumppanin palveluja ja tuotteita hyödyntämällä olisi mahdollista saada lisäarvoa omalle palvelulle sekä täydentää omaa osaamista. Vastaajat kokivat, että yhteistyötä tekemällä on mahdollista parantaa tuottavuutta. Muina yhteistyöetuina nähtiin muun muassa alueen tunnettuuden lisääntyminen, kustannussäästöt, riskien pieneneminen sekä lisä- ja tukirahoituksen helpompi saatavuus. Sen sijaan vastaajat eivät nostaneet tärkeimpien vastausten joukkoon sen, että yhteistyöstä olisi hyötyä henkilöstön sitouttamisessa ja motivaation parantamisessa.

Vastaajia pyydettiin kertomaan myös mitä hyötyä yhteistyökumppanin palveluista tai tuotteista on ollut heidän asiakkaille. Vastauksista nousee esille, että yhteistyökumppanit tiedostavat Vuokatin matkailualueen monipuolisen tarjonnan ja ymmärtävät verkostoitumisen edut. Yhteistyökumppaneiden palveluista on ollut hyötyä tai lisäarvoa muun muassa kumppanin tarjoamista monipuolisista tiloista tai majoitus- ja ravintolapalveluista. Lisäksi asiakashankinta on helpompaa yhdessä ja yhteistyö täydentää omaa osaamista. Vastauksista on myös tulkittavissa, että palvelujen monipuolistuminen ja niiden saavutettavuus on parantunut yhteistyön myötä. Vastaajat luettelivat juuri samoja asioita mitä Pirnes (2002, 66- 68) luetteli verkostoitumisen lisäarvoiksi: uutta, erilaista osaamista ja lisä kapasiteettia. Pirnes mainitsi oman työn kriittisen arvioinnin, mutta vastauksista se ei käy ilmi. Yhteistyö hyödyttää kaikkia verkkoon kuuluvia, sillä yritykset toimivat toistensa tuotteiden suosittelijoina ja markkinointikanavina. (Bergström ja Leppänen 2003, 256).

Yhteistyön suurimmiksi haasteiksi koettiin resurssipula, tiedonpuute sekä yritysten erilaiset tavoitteet. Tulevaisuuden näkymät ja uudet yhteistyökuviot aihealueiden vastauksista käy ilmi, että uusia yhteiskumppaneita haluttaisiin löytää muun muassa tuotteiden ja tuotepakettien kehittämiseen kuten kulttuuri ja hyvinvointi-tuotteet sekä kasvattaa myyntiä. Myös yhteisten tapahtumien kehittäminen koettiin tärkeäksi tulevai-

suuden kannalta. Uusien tuotteiden kehittämiseen uusille asiakaskunnille arveltiin olevan mahdollista ja eräs vastaajista totesikin, että *Vuokatin puitteissa vain taivas on rajana* esimerkiksi tapahtumien toteuttamisessa. Valkokari ym. (2007, 16) tuo esille, että parhaimmillaan verkosto kehittää aktiivisesti tuotteita ja palveluja asiakkaiden tarpeiden mukaan ja pyrkii ennakoimaan tarpeiden muuttumista.

Tarkoituksena oli selvittää miten yhteistyökumppanit kokevat yhteistyön Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa onnistuneen ja minkälaisia kehittämistoiveita ja palautetta heillä on antaa. Aluksi kartoitettiin yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys Break Sokos Hotel Vuokattiin. Kaikki vastaajat pitivät hotellin kanssa tehtävää yhteistyötä hyödyllisenä. Enemmistö vastaajista koki, että hotelli tarjoaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia Kysyttäessä uuden tiedon ja osaamisen tuottamisesta yhteistyöhön oli vastauksissa eniten hajontaa. Vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että hotelli tarjoaa uutta tietoa ja osaamista yhteistyöhön sekä kokivat hotellin tärkeäksi yhteistyökumppaniksi verkostossa. Verkostonjäsenet olivat yhteydenpitoon tyytyväisiä ja tietoa Break Sokos Hotel Vuokatin palveluista ja tarjonnasta oli yhteistyökumppaneiden mielestä hyvin saatavilla. Vastaajilta olisi voinut kysyä enemmän kysymyksiä liittyen yhteydenpitoon, kuten esimerkiksi miten usein verkosto pitää yhteyttä ja millä tavalla yhteyttä pidetään ja onko tarvetta kehittää yhdenpitotapoja.

Yhteistyön parantamiseksi nähtiin, että eniten olisi hyötyä toisten palveluiden ja tuotteiden suosittelemisella sekä tutustuttamalla yhteistyökumppanit toisiinsa. Yhteistä näkyvyyttä ja tunnettuutta voitaisiin vastaajien mielestä parantaa yhteismarkkinoinnilla, yhteisillä PR-tilaisuuksilla sekä konkreettisesti näkymällä yhteistyökumppanin toimitiloissa. Tärkeimpänä keinona lähes 91 % vastaajista piti yhteismarkkinointia, jolla näkyvyyttä ja tunnettuutta voitaisiin lisätä. Tärkeinä nähtiin myös yhteistyökumppanin palveluiden ja tuotteiden suosittelu omille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Yhteistyökumppanin näkyminen omilla kotisivuilla eli linkittäminen koettiin myös yhtä tärkeänä kuin yhteinen näkyvyys eri tapahtumissa. Linkittäminen on nopea ja edullinen tapa edistää tunnettuutta ja saavutettavuutta sekä näin saada uusia asiakkaita.

Haastattelimme Break Sokos Hotel Vuokatin hotellinjohtajaa Pasi Tolosta. Haastattelun teemat olivat yhteneväiset yhteistyökumppaneille tehdyn kyselyn kanssa. Haastattelussa nousi yhteistyön hyötyjä ja esteitä selvittäessä samat asiat esille kuin yhteistyökumppaneiden vastauksissa. Hyödyksi koettiin yhteismarkkinointi ja tuottavuuden parantaminen sekä haasteeksi resurssien niukkuus. Break Sokos Hotel Vuokatti kuuluu S-ryhmään, joten sivusimme miten S-ryhmään kuulumisen vaikuttaa kohdeyrityksen verkostoitumiseen, mutta tässä työssä ei painoteta ketjun merkitystä verkostoitumisessa. Haastattelussa selvisi, ettei heillä ole erillistä verkostostrategiaa, vaan

yhteistyöverkostoissa toimiminen pohjautuu ensisijaisesti arvoihin: asiakaskeskeisyys, kumppanuus, tuloksellisuus ja alueellisuus. Kumppanin valinta tapahtuu johdon ja muiden avainhenkilöiden toimesta ja valinta tapahtuu aina liiketoiminnan tarkoituksenmukaisuutta palvellen, edellä mainittuihin arvoihin nojautuen.

Break Sokos Hotel Vuokatin ja GoVuokatin yhteisenä päämääränä on kehittää Vuokatin matkailutarjontaa entisestään. Hotellinjohtaja näkee verkoston tärkeyden alueen menestyksen takana. Hotelli on yksi alueen suurimmista majoittajista, ja näin ollen tärkeä yhteistyökumppani erityisesti tapahtumien järjestäjille. Hotelli pyrkii olemaan aktiivisesti mukana yhteistyössä. Yhteistyötä tehdään ideoimalla uusia tapahtumia, tukemalla olemassa olevien tapahtumien järjestelyä ja markkinointia. Verkoston toiminta on avointa, mikä luo kuvan, että verkoston toimijoiden välille on ehtinyt jo ajan saatossa muodostua luottamussuhde. Ståhlen ja Laennon (2000,103) mukaan strategisessa kumppanuudessa, jota pidetään kehittyneimpänä yhteistyön muotona, on mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle. Vuokatti on erityisen sitoutunut matkailuun ja on edelläkävijä matkailuverkosto-osaamisessa. Hotellinjohtaja totesi myös, että Vuokatin koko olemassaolo ja tähänastisen menestys perustuu verkostoihin ja toivoi paljon ymmärrystä yhteistyön tärkeyteen. Kehityskohteina hotellinjohtaja nosti esille suunnitelmallisuuden ja yhteisen ideoinnin.

## 7.2 Johtopäätökset

Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.) Kuten aiemmin olemme jo todenneet, harva matkailuyritys pystyy tyydyttämään kaikkia asiakkaansa odotuksia ja tarpeita yksin. Matkailijamäärien lisääminen, viipymän pidentäminen ja kertaostojen kasvattaminen vaativat monen yrityksen yhteistyötä. Matkailualalla verkostoitumisen hyödyt ovat nähtävissä niin kannattavuuden kuin kasvun näkökulmasta. Suunnittelemalla palveluprosessit huolellisesti ja keskittämällä matkailualueen henkilöstö sekä toiminta- ja kuljetusresurssit matkailijoiden tarpeiden mukaan on mahdollista taata tasainen laatu ja saada aikaan kustannussäästöjä. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus). Opinnäytetyön kyselyssä käy ilmi, että vastaajien mielestä on saavuttavissa huomattavia etuja yhteistyötä tekemällä, kuten panostamalla entistä enemmän yhteismarkkinointiin, yhteisiin tapahtumiin ja jakamalla resursseja.

Verkostossa on tärkeää hahmottaa tärkeimmät palveluketjut ja toisten yritysten rooli niiden toteuttamisessa, ketkä tuovat asiakkaita, milloin ja miten. Yritykset tarvitsevat toisiaan kokonaisvaltaisen palvelupaketin tuottamiseen asiakkaalle. Break Sokos Ho-



tel Vuokatti on yksi alueen suurimmista majoittajista ja tärkeä toimija Vuokatin tapahtumajärjestäjille toimitusjohtaja Pasi Tolosen mukaan. Vuokatin yritykset tarjoavat toisiaan täydentäviä palveluja kuten majoitusta, ravintola- ja kahvilapalveluita ja ohjelmapalveluita. Kehittämällä uusia palveluinnovaatioita, tuotteistamalla ja erilaistamalla markkinointiviestintää ja keskittämällä yhteistä myyntiä olisi mahdollista saada kustannussäästöjä ja entistä suurempaa näkyvyyttä Vuokatin matkailupalveluille. Nämä asiat nousivat tutkimuksessa esille kun kysyttiin verkoston kehittämiseen liittyviä tarpeita.

#### *Uusia palveluinnovaatioita Vuokattiin*

Voidakseen tuottaa matkailijoita houkuttelevia palveluita ja elämyksiä on asiakas-segmentin tuntemiseen panostettava. Matkailun verkosto-osaamiskeskuksen (2005) mukaan eri aloilla tehdyt tutkimukset osoittavat, että asiakastiedon nykyistä syvällisempi kartoitus luo usein uusia mahdollisuuksia tuoteinnovaatioille. Muutospaine on jatkuva ja joukosta erottumisen tarve on valtava, totesi myös hotellinjohtaja haastattelussa. Kyselyyn vastanneiden mukaan verkoston jäsenillä on halua ja mahdollisuus tuottaa yhdessä uusia matkailutuotteita, kuten kulttuuriin ja hyvinvointiin liittyen. Vuokatin läheisyydessä on vuosittaisia tapahtumia, kuten Kajaanin Runoviikot, joista voisi syntyä yhteistyössä kulttuurituotteita myös Vuokattiin, kuten Kuhmon Kamarimusiikki on huomioitu Vuokatin toiminnassa. Valkokarin ym. (2007, 4) mukaan verkostomainen toiminta voi edistää innovaatioiden syntymistä toimijoiden yhdistäessä erilaisia osaamisiansa. Vuokatti on tunnettu jo hyvinvointiin ja terveyteen liittyvistä palveluistaan mutta onko kaikki mahdolliset palvelut jo tuotteistettu? Olemassa olevia hyvinvointi- ja liikuntamatkailutuotteita on mahdollista kehittää myös uusille asiakaskohderyhmille. Vastaajat toivat esille esimerkiksi uudenlaisen yritysryhmien hyvinvointitoiminnan sekä ohjelmalliset hyvinvointi- ja tanssi viikonloput. Yritysryhmät nousivat useasti esille vastauksista. Yhteistyössä verkoston kanssa olisi mahdollista rakentaa uudenlaisia palvelutuotteita Vuokattiin. Valkokari ym. (2007, 19) mukaan verkoston innovatiivisuus näkyy sekä tuotekehityksessä että verkostossa käyttöönotetuissa toimintatavoissa. Verkoston osaaminen voi olla jopa niin vahvaa, että sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa jopa asiakkaiden toimintaan ja toimialan kehittymiseen laajemmalti.

#### *Markkinointiyhteistyö ja yhteisnäkyvyys*

Verkostoituminen eli networking tarkoittaa sitä, että yritykset muodostavat yhteistyökumppaneiden verkon, jonka toimintaa hyödynnetään markkinoinnissa. Yhteistyö hyödyttää kaikkia verkkoon kuuluvia, sillä yritykset toimivat toistensa tuotteiden suosittelevina ja markkinointikanavina. (Bergström ja Leppänen 2003, 256.) Toisten yritysten palveluiden markkinointi voisi tapahtua hotellin käytävillä ja aulaloissa olevis-

sa mediatauluissa tai esitteinä ja mainoksissa esitetelineissä, joissa esitellään yhteistyökumppaneiden palveluita. Uusi ajanmukainen tiedotuskanava, mediataulut, joiden avulla ajatetusti pystytään tiedottamaan hotellin asiakkaille alueella tai hotellissa olevista tapahtumista. Mediatauluihin oli tavoitteena saada yhteyskumppaneiden omat esittelyt mukaan niin, että ne olisivat yhteistyökumppanin itsensä helposti päivitettävissä ajantasaiseksi. Tällainen yhteistyö luo asiakkaalle kuvan toimivasta matkailuverkostosta.

Mediatauluissa tulisi näkyä mahdollisimman laajasti koko Vuokatin alueen palvelut. Vuokatin alueen ohjelmasisältöjä voitaisiin esitellä videolla: kylpyläpalvelut, Angry Birds puisto, erilaiset ulkoilumahdollisuudet, latukartat, vaellusreitit sekä ostosmahdollisuudet Kainuussa. Yrityksistä puhutaan sosiaalisessa mediassa, haluttiin tai ei. Asiakkaat toimivat entistä enemmän myös yritysten tuotteiden ja palveluiden suosittelijoina. Sosiaalista mediaa voisi entisestään hyödyntää. Erilaisten kilpailuiden avulla osallistetaan asiakkaat palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun, tuotetestaukseen sekä suositteluun että näkyvyyden kasvattamiseen sosiaalisessa mediassa. Vuokatin yhteinen julkisuuskuva on hyvä ja tunnettu ja yhtenäisessä ilmeessä on onnistuttu, joten yhteisen viestin kirkastaminen ja toistaminen on edelleen tärkeää.

#### *Viestintä ja yhteistoiminta*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin este yhteistyölle oli resurssipula niin henkilöstön kuin ajankin suhteen. Myös yhteydenpito koettiin jonkin verran haasteelliseksi. Matkailualan toimijoiden sisäisestä intranetistä voisi olla hyötyä keskinäisessä yhteydenpidossa ja viestinnässä. Sisäisessä intranetissä olisi mahdollisuus esitellä vasta kehittelyasteella olevia ideoita, siellä voisi osallistua keskusteluihin ja pysyä ajan tasalla yhteistyökumppaneiden suunnitelmista ilman, että tieto jaetaan vielä asiakkaille julkisesti. Monet päällekkäiset tapahtumat voitaisiin estää sillä, että ennakkotieto suunnitelmista olisi jossain muodossa saatavilla ja samalla olisi mahdollisuus tehdä entistä enemmän yhteistyötä. Monissa kunnissa ja kaupungeissa on tarjolla erilaisia tapahtumakalentereita, mutta ne on tarkoitettu jo päätettyjen tapahtumien esittelyyn eli tiedoksi jo loppukuluttajille. Palveluketjun heikoin lenkki on yleensä vaihe, jossa asiakas siirtyy palveltavaksi toisesta yrityksestä toiseen. Verkostoyritysten välinen tiedonkulku olisi suunniteltava huolella, jotta asiakas saa sen mitä hänelle on luvattu. (Matkailun osaamiskeskus 2005).

#### *Henkilöstö avainasemassa*

Toivolan (2006, 107) mukaan verkostoituminen tapahtuu aina ihmisten kautta, ihmisten tulee olla vähän samalla tavalla ajattelevia, jotta yhteistyö onnistuisi. Onnistuneen verkostoitumisen kannalta kysymys on jokapäiväisen toiminnan verkostoista. Tutki-

muksessakin kysyttäessä suurimpia etuja yhteistyöstä kukaan vastaajista ei kokenut, että suurin hyöty verkostoitumisessa olisi henkilöstön sitouttaminen ja motivointi. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yhteistyökumppanuudella on merkitystä myös henkilöstölle, esimerkiksi erilaisten etujen sopiminen henkilöstölle yritysten kesken lisää myyntiä, koska on helpompi myydä tuotetta tai palvelua, jos olet sitä itse kokeillut tai saat siitä henkilökohtaista etua. Valkokari ym. (2007, 18) tuo esille, että parhaimmillaan verkostotasolla järjestetään myös esim. yhteisiä koulutus- sekä tiedon- ja kokemustenvaihtotilaisuuksia. Break Sokos Hotel Vuokatti on jo pyrkinyt tutustuttamaan työntekijänsä osaan yhteistyökumppaneista yhteisten tapahtumien myötä. Asiakkaat kääntyvät usein henkilöstön puoleen kysyttäessä alueen palveluista, minkä vuoksi yhteistyökumppaneiden tunteminen on tärkeää. Verkoston vetovoima henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa tulisi myös nähdä vahvuutena houkutellessa osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa ja työntekijöitä matkailualueelle.

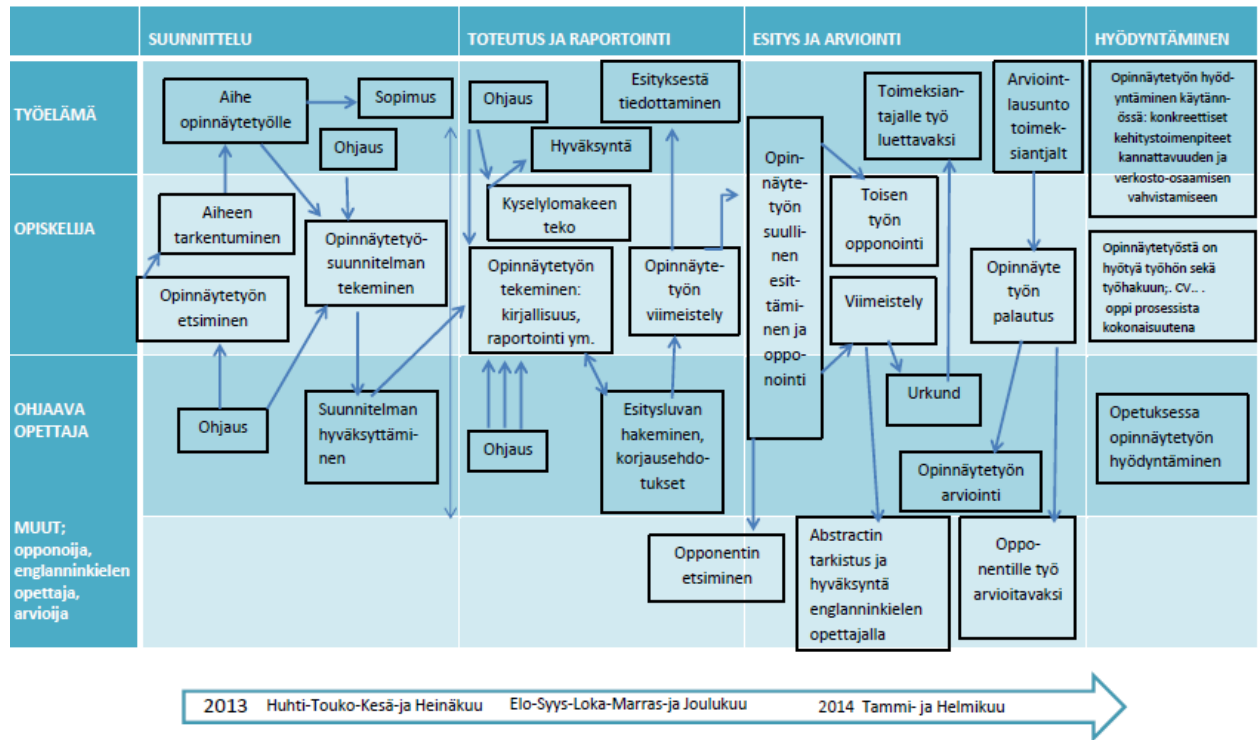
### 7.3 Kehittämisideat

Tutkimuksen perusteella ehdotamme seuraavia konkreettisia toimenpiteitä, joilla verkosto voi saavuttaa kannattavuutta ja kehittää yhteistyötä edelleen.

Kyselylomake	Kehitysehdotukset
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumppanin huomioon ottaminen</li> <li>- Joukkuepelin vahvistaminen</li> </ul>
Asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännöllinen asiakastytyväisyyden mittaaminen</li> <li>- Kilpailijoiden analysointi.</li> <li>- Asiakkaan tunteminen ja osallistaminen tuotekehitykseen</li> </ul>
Markkinalähtöisyys (markkinointi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiaaliin asiakkuuksiin panostaminen, Harkittu markkinointi segmentoinnin mukaisesti</li> <li>- Asiakkaille markkinointi tulevista tarjouksista/tapahtumista sekä alueen palveluista esimerkiksi hotellin mediataulujen ja huoneiden televisioiden kautta</li> <li>- Sosiaalisen median hyödyntäminen</li> <li>- Suosittelu</li> </ul>
Näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteismarkkinointi</li> <li>- Näkyvyys tapahtumissa.</li> <li>- Näkyvyys yhteistyökumppanin toiminnoissa ja toimitiloissa konkreettisesti (yhteiset tuotteet, esitteet, tarjoukset)</li> <li>- Linkitys kotisivuille</li> </ul>
Yhteydenpito ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoin ja säännöllinen tiedottaminen</li> <li>- Yhteydenpitotavan kehittäminen, kuten intranet, uutiskirje verkoston jäsenten kesken</li> <li>- Hiljaisen tiedon hyödyntäminen</li> </ul>
Strategian seuranta ja ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittareiden luominen ja niiden seuraaminen</li> <li>- Muutosten seuraaminen</li> <li>- Suunnitelmallinen strateginen toiminta: verkostoituminen, suunniteltu markkinointistrategia ja sen toimivuuden seuraaminen</li> </ul>

## 7.4 Yhteenvedo opinnäytetyöstä

### Opinnäytetyöprosessi



KAAVIO 1. Opinnäytetyöprosessi

Ammattikorkeakouluissa tehtävä opinnäytetyö on osoitus sekä opiskelijan opintojen aikana oppimista taidoista että hänen tekemästään työstä. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää opiskelijan ammattitaitoa; se mittaa opiskelijan kypsyyttä soveltaa teoriaa työelämän käytäntöön. (Heikkilä 1998, 25.) Opinnäytetyöprosessi on opiskelijan työprosessi, jota asiantuntijat tukevat, ohjaavat ja arvioivat.

#### Opinnäytetyöprosessissa

- opiskelija vastaa työprosessistaan
- Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtuvat täsmennykset ja muutokset on kirjattava ohjaus- ja hankkeistamissopimukseen
- Seurantalomaketta on pidettävä ajan tasalla koko prosessin ajan
- Opiskelijan tulee säilyttää prosessin aikana syntyviä dokumentteja arkistointiohjeen mukaisesti
- ohjaushenkilöstö tukee ja ohjaa prosessia
- toimeksiantaja/yhteistyökumppani luo työelämäyhteyden ja edellytykset opinnäytetyön tekemiselle

Opinnäytetyöprosessin vaiheet ovat orientoituminen, suunnittelu, toteutus sekä viimeistely ja julkistaminen. (Savonia, 2010 opinnäytetyöprosessi)

Opinnäytetyön aiheen saimme toisen opinnäytetyöntekijän työnantajalta Break Sokos Hotel Vuokatilta (silloin Sokos Hotel Vuokatti), jonka hotellinjohtajalla, Pasi Tolosella oli antaa aihe opinnäytetyöllemme. Aluksi opinnäytetyön aihe liittyi markkinointiin, mutta jo silloin toimeksiantaja halusi nostaa yhteistyökumppaneiden merkityksen esille kyselylomakkeessakin. Uudehko hotelli kaipasi kehittämisideoita markkinointiin liittyen. Työssämme aioimme selvittää hotellin segmentointia, markkinointikohteita ja –kanavia ja yhteistyökumppaneiden merkitystä liiketoiminnalle sekä tekemällä segmentointi perusteisen asiakkuuden hoito-ohjelman. Tutkimuksella oli kiire, sillä toimeksiantaja halusi saada vastauksia juuri kiireisimmän talvisesongin vapaa-ajan asiakkailta. Työstimme kyselylomakkeen, johon pyrimme saamaan vastaukset matkailijoilta. Kyseessä oli lopulta esitutkimus, jonka pohjalta varsinainen opinnäytetyön aihe tarkentui verkostoitumiseen ja yhteistyöhön matkailuyrittäjien kesken Vuokatin alueella. Analysoimme myös esitutkimuksen ja teimme toimeksiantajalle siitä koonnin kehitysideoineen.

Esitutkimuksesta kävi ilmi, että yhteistyökumppaneiden mukana olo yrityksen toiminnassa on asiakkaille tärkeää. Tässä vaiheessa verkostoimisen ja yhteistyön tutkiminen alkoi vaikuttaa mielenkiintoisemmalta kuin markkinointiin suuntautuva tutkimus, joten päätimme vaihtaa työn aihetta. Aiheenvaihto esitettiin toimeksiantajalle sekä ohjaavalle opettajalle ja se sopi molemmille hyvin. Tämän perusteella suunnittelimme ja teimme toisen kyselylomakkeen hotellin yhteistyökumppaneille koskien tyytyväisyyttä verkoston toimintaan sekä Break Sokos Hotel Vuokattiin yhtenä verkoston jäsenistä. Näin lopullinen opinnäytetyön aihe muuttui alkuperäisestä markkinointitutkimuksesta verkoston toimivuuden ja toiminnan tyytyväisyyden tutkimiseen Vuokatissa.

Kyselytutkimukseen saimme toimeksiantajalta rajatun yhteistyökumppaniosoitteiston, joka käsitti 15 yritystä. Vastauksia kyselyyn tuli 11 henkilöltä, vain 4 jätti vastaamatta. Tutkimusjoukon ollessa lopulta näin pieni, olisi kysymyksiä voinut ehkä olla runsaammin ja ne olisivat voineet olla tutkittavaan aiheeseen syvemmälle meneviä.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tammikuussa 2012 ja työn oli tarkoitus valmistua keväällä 2013, mutta aiheen tarkentuessa yhteistyökumppaneihin kävi selväksi, että työ valmistuisi korkeintaan joulukuksi 2013 tai vuoden 2014 alkuun. Varsinainen opinnäytetyön tekeminen pääsi alkuun kesällä 2013. Aikatauluihin vaikutti se eri osapuolien tavoitettavuus, molempien opinnäytetyöntekijöiden aikataulut niin työ kuin perhe-elämässä sekä matkailualan yrittäjille lähetetyn kyselyn vastausten viivästyminen suunnitellusta.

## 7.5 Loppusanat ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan verkostoitumista Break Sokos Hotel Vuokatin tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa. Aihe nousi esille esitutkimuksen myötä ja kohdeyrityksen tarpeista selvittää sen hetkisen yhteistyön tilaa, alueella sijaitsevien tärkeimpien yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Kyselyllä haluttiin selvittää yhteistyön laatua sekä löytää uusia kehittämisideoita verkoston käyttöön. Opinnäytetyöntekijät sekä kohdeyritys olivat molemmiin puolin sitoutuneita ja innokkaita tekemään töitä mielenkiintoisen aiheen parissa. Yhteydenpito kohdeyrityksen kanssa sujui ja saimme tarvittavat tiedot opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyö oli tekijöilleen haastava, mutta mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi tietoutta yhteistyöstä, verkostoitumisesta ja sen mahdollisuuksista matkailualalla sekä vahvisti projektityötaitoja.

Uskomme, että opinnäytetyöstä on hyötyä Break Sokos Hotel Vuokatile sekä sen yhteistyökumppaneille ja verkostolle. Toivomme, että opinnäytetyöstä esille nousseet kehittämisideat saavat alueen matkailualan toimijat ja yritykset hyödyntämään konkreettisia toimenpiteitä yhteisen asiakkaan palvelemiseksi Vuokatissa sekä harkitsevan entistä enemmän erilaisia yhteistyökuvioita. Erityisesti suosittelemme yrityksiä ottamaan käyttöön pienet ja helposti toteutettavat toimenpiteet, kuten näkymisen yrityksen toimitiloissa ja internetsivuilla. Myös henkilöstön kouluttaminen ja opastaminen myymään yhteistyökumppanin tuotteita on tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtää verkoston voiman ja sen vaikutuksen kannattavuuteen ja kasvuun koko alueella. Uskomme, että verkostoitumisen avulla on mahdollista saada lisäarvoa koko Vuokatin alueelle.

Työstä nousi esille myös jatkotutkimusehdotus; miten Suomessa matkailualueet ovat verkostoituneet ja millaista yhteistyötä matkailualueet tekevät. Etenkin ajatellen kilpailua kansainvälisistä matkailijoista, onko Suomessa hyödynnetty matkailutuotteita yli maakuntarajojen.

## LÄHTEET

- BERGSTÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- BORGMAN, Merja ja PACKALEN, Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- BOXBERG, Matti, KOMPPULA, Raija, KORHONEN, Seija ja MUTKA, Pertti 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.
- CHATHOTH, Prakash K ja OLSEN, Michael D. 2003. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. Hospitality Management. Volume 22, Issue 4, s. 419- 434.
- COOPER, Chris ja HALL Colin Michael 2008. Contemporary tourism an international approach. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- FLETCHER, Richard. & BARRETT, Nigel 2001. Embeddedness and the Evolution of Global Networks. An Australian Case Study. Industrial marketing Management 30 (7), 561-573.
- GALKINA, Tamara 2013. Entrepreneurial networking: Intended and unintended processes. Väitöstutkimus [viitattu 2013-11-30.] Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39351/253\\_978-952-232-190-9.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39351/253_978-952-232-190-9.pdf?sequence=1)
- HAAPAKOSKI, Markku 2013. Resurssiperustainen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkostossa. Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Väitöstutkimus [viitattu 2013-12-6.] Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42309/978-951-39-5379-9\\_vaitos20092013.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42309/978-951-39-5379-9_vaitos20092013.pdf?sequence=1)
- HAKALA, Juha, T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- HAKANEN, Matti, HEINONEN, Upi ja SIPILÄ, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HARJU-AUTTI, Pia 2011. Toimialaraportti 9/2011. Matkailu. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 2013-11-25.] Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf).
- HEIKKILÄ, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- HEINONEN, Upi 2007. Verkostoitumista päihinänkuoressa. Verkostokonsultit. [viitattu 2013-10-13.] Saatavissa: <http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoresa.pdf>
- HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, Lainema, Kirsi ja Pennanen, Mia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- HEIKKILÄ, Asta, JOKINEN, Pirkko ja NURMELA, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: SanomaPro Oy.



- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu panos. Helsinki: Tammi.
- JOHANSSON, Marita, LINDEN, Johannes ja SARASVUO, Jari 1998. Verkostomarkkinointi. Juva: WSOY
- KOMPPULA, Raija 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, Yhteis-kuntatieteiden tiedekunta, taloustieteen ja matkailun laitos
- KOMPPULA, Raija 1996. Tutkimus saksalaisten matkailijoiden odotuksista suomalaisista maaseutumatkailu kohtaan. Lieksan oppimiskeskuksen julkaisusarja A:1 1996
- KTM. 2006a. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma 2007-2013. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 21/2006. Elinkeino-osasto. [viitattu 2013-9-20.] Saatavilla:  
[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo\\_2006\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf)
- KTM, 2006b. Julkaisurekisteri. [viitattu 2013-10-15.] Saatavissa:  
[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo\\_2006\\_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf) sivu 23
- LAPPEENRANNAN YLIOPISTO - LUT. Tietopääoman parhaat reitit taloudelliseen tulokseen – hanke. [viitattu 2013-10-20.] saatavissa:[http://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/tietopaaoman-parhaat-reitit-taloudelliseen-tulokseen-selvitetaan-lut-n-johdolla#sthash.29bhsu1j.dpuf](http://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/tietopaaoman-parhaat-reitit-taloudelliseen-tulokseen-selvitetaan-lut-n-johdolla#sthash.29bhsu1j.dpuf))
- LARSON A. ja Starr, J. A. 1993. Network Model of Organization Formation. Entrepreneurship: Theory and Practice, Winter, 5-15.
- LÄHDE- JA TEKSTIVIITTEITÄ KOSKEVAT OHJEET. SFS 5989. Vahvistettu 2012-08-13. [Viitattu 2012-11-13.] Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto. Saatavissa: [www.sfs.fi](http://www.sfs.fi)
- MAINOSTOIMISTO POHJOLAN MYLLY. Vuokatti. [viitattu 2013-11-13]. Saatavissa: <http://www.mylly.fi/etusivu/>
- MATKAILUN VERKOSTO-OSAAMISKESKUS. [viitattu 2013-12-18.] Saatavissa: <http://www.experiencebusiness.fi>
- MATKAILUN VERKOSTO-OSAAMISKESKUS.. Muuttuva matkailu- tietoa matkailusta ja matkailuelinkeinosta. 3/2005. [viitattu 2013-12-18.] Saatavissa:  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100073/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100073.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100073/urn_nbn_fi_uef-20100073.pdf)
- MASON, Peter 2008. Tourism. Impacts, planning and management. United Kingdom. Elsevier second edition
- MICHAEL, Ewen J. 2007. Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism. Chapter; Micro-Clusters: Antiques, Retailing and Business Practice. Amsterdam: Elsevier, 63- 78.
- MITTILÄ, Tuula (2006). Liiketoimintaosaaminen-artikkelisarja. Opetushallitus. [viitattu 12.11.2013.] Saatavissa:  
[http://www.edu.fi/download/116230\\_liiketoimintaosaaminen\\_mittila.pdf](http://www.edu.fi/download/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf)

- MOORMAN, Christine, DESPANDE, Rohit & ZALTMAN, Gerald 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing* 57 (January), 81-101.
- NIEMÄLÄ, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita .
- NORDIN, Sara 2003. Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth and Development. Utredningsserien Analys och Statistik U 14. ETOUR European Tourism Research Institute. Östersund: Mid-Sweden University
- NOVELLI, Marina, SCHMITZ, Birte. & SPENCER, Trisha 2006. Networks, cluster and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management* 27 (6), 1141–1152.
- OHJE RAPORTOINTIPOHJAN KÄYTTÄMISEEN JA VIITTEIDEN MERKITSEMISEEN 2012. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Thesis – opinnäytetyö -kurssi.
- OLLUS, Martin, RANTA, Jukka ja YLÄ-ANTTILA, Pekka 1999. Verkostojen vallankumous. Helsinki: Taloustieto
- OSUUSKAUPPA MAAKUNNAN SÄHKÖINEN JULKAISU JUHLA-JA KOKOUSESITEESTÄ. [digikuva].[verkkojulkaisu].[viitattu 2013-12-27.] Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/maakunta/84321/>
- PIRNES, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.
- PESONEN, Ismo, MÖNKKÖNEN, Tytti ja HOKKANEN, Tarja 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.
- PULKKINEN, Matti, RAJAHONKA, Mervi, SIURIAINEN, Riikka, TINNILÄ, Markku ja WENDELIN, Robert 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina- ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologia teollisuus
- PUUSTINEN, Arja ja ROUHIAINEN, Ulla-Maija 2007. Matkailumarkkinoinnin teoriaa ja työkaluja. Helsinki: Edita
- RING, Peter Smith ja VAN DE VEN, Andrew H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19 (1), 90-118.
- RUIBYTE, Egle. 2011. Market Orientation, Trust and Innovativeness Impacts on Performance of Tourism Networks. Elaboration of Theoretical Model. Experience Stratos 2007-2017 Research Programme Studies. 8th ISET. International Symposium on Entrepreneurship in Tourism. Unpublished Proceedings, 2012.
- RYHÄNEN, Hannu 2003. Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä - tapaustutkimus kolmen paikallisen matkailuyritysverkoston oppimisprosesseista Järvi-suomen maaseutualueella. Joensuu: Matkailualan verkostoyliopiston julkaisuja n:o 4
- SCOTT, Noel, BAGGIO, Rodolfo, ja COOPER, Chris 2008. Network analysis and tourism- from theory to practice. Clevedon, UK: Channel View Publications. [e-kirja]. Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9781845410896>
- SEITAMAA-HAKKARAINEN, Pirita. Kvalitatiivinen sisällön analyysi [viitattu 2013-12-12.] Saatavissa: [http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi](http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)
- SOKOSHOTELS. Break Sokos Hotel Vuokatti [viitattu 2013-8-10.] saatavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/vuokatti>

S-KANAVA.2013a. Osuuskauppa Maakunta [viitattu 2013-8-10] saatavissa:  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/maakunta>

S-KANAVA. 2013b. S-ryhmän organisaatiokartta [viitattu 2013-8-10] saatavissa:  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/organisaatiokartta>

S-KANAVA. 2013c. S-ryhmän rakenne sekä arvot ja strategiat [viitattu 2013-8-10.]  
 saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

SOTKAMO. Matkailupalvelut [viitattu 2013-10-30.] Saatavissa:  
<http://www.sotkamo.fi/index.asp?pid=188>

STÅHLE, Pirjo ja LAENTO, Kari 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumisky-  
 kyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

STÅHLE, Pirjo ja WILENIUS, Markku 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kes-  
 tävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

SUUTARINEN, Lauri 2010. Verkostojen hyödyntäminen, mielikuvien merkitys ja asia-  
 kastyytyväisyystutkimus, Case Vuokatin matkailukeskus Oy. Kajaanin ammattikor-  
 keakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2013-10-20]. Saata-  
 vis-  
 sa:[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15764/Suutarinen\\_Lauri.pdf?sequen](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15764/Suutarinen_Lauri.pdf?sequence=1)  
 ce=1

TANSKANEN, Juha 2013-2-28. Vuokatin matkailun kasvu on Suomen kärkeä (Pilto  
 Jouni). YLE talousuutiset. [viitattu 2013-9-30]. Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/vuokatin\\_matkailun\\_kasvu\\_on\\_suomen\\_karkea/6516408](http://yle.fi/uutiset/vuokatin_matkailun_kasvu_on_suomen_karkea/6516408)

TOIVOLA, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki:  
 Edita.

TOLONEN, Pasi. 2013-11-19. Hotellinjohtaja. [Haastattelu.] Vuokatti: Break Sokos  
 Hotel Vuokatti

TUOMINEN, Kari 2013. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta - it-  
 searviointin työkirja. Kustantaja Oy Benchmarking Ltd.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

TURUNEN, Helena. 2009. The Internationalization of Location-bound Service SMEs  
 – Resources and Networks in Finnish Tourism Companies. Väitöskirja.Turun kaup-  
 pakorkeakoulu Sarja/Series A -12:2009. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VALKOKARI, Katri, HAKANEN, Taru ja AIROLA, Merja 2007. Yritysverkoston strate-  
 ginen kehittäminen- työkirja. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 13.9.2013]. Saatavissa:  
[http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka\\_tyokirja.pdf](http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf)

VALKOKARI, Katri, HYÖTYLÄINEN, Raimo, KULMALA, Harri, MALINEN, Pekka,  
 MÖLLER, Kristian ja VESALAINEN, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämi-  
 sessä. Helsinki: WSOYPro.

VUOKATTI. Vuokatti MasterPlan 2007-2012. Alueinfo. [viitattu 2013-8-30]. Saatavis-  
 sa: <http://www.vuokatti.fi/fi/etusivu/>

TILASTOKESKUS. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja  
 verkostoitumisesta Suomessa. Katsauksia 2004/6.[verkkojulkaisu] [viitattu 2013-11-  
 30] Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2004/208yris.html>

TINSLEY, Ross ja LYNCH, Paul 2001. Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management* 20 (4), 367-37

UUSISALMI, Riia 2008. Meeting Oulu- kokous- ja kongressialan verkostoituminen. Opinnäytetyö. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. [Vii-  
tattu2013-12-15] Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/71/150>

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

**YHTEISTÄ ASIAKASTA PALVELLEN**

Vuokatin matkailualan yritysten yhteistyökumppanuus

**Hyvä Yhteistyökumppani!**

Teemme opinnäytetyötä liittyen Vuokatin yhteistyökumppanuuteen.

Ensimmäisellä sivulla käsitellään Vuokatissa matkailualan kesken tapahtuvaa yhteistyötä ja toisella sivulla kartoitetaan yhteistyökumppaneiden ja Break Sokos Hotel Vuokatin välistä yhteistyötä sekä kehittämistarpeita.

**Yhteistyö Vuokatin matkailuyritysten kesken****1. Ketkä ovat tärkeimmät matkailualan yhteistyökumppaninne Vuokatissa? \***

Nimetkää kolme mielestänne tärkeintä

---

---

---

**2. Mitkä ovat yhteistyökumppanuuden suurimmat edut? \***

Valitkaa enintään kolme

☐

Kustannussäästöt

☐

Riskin väheneminen

☐

Yhteismarkkinointi

☐

Lisä- tai tukirahoitus

☐

Tuottavuuden parantaminen

☐

Henkilöstön sitoutuminen ja motivaation paraneminen

☐

Tunnettuuden lisääminen

☐

Muu, mikä?

---

**3.** Mitä hyötyä tai lisäarvoa yhteistyökumppaneidenne tarjoamat palvelut/tuotteet ovat tuoneet asiakkaillenne?

---

---

---

**4.** Mitkä ovat tai voivat olla suurimmat esteet yhteistyölle? \*

Valitkaa enintään kolme

- |                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Resurssipula (aika, henkilöstö) |
| <input type="checkbox"/> | Asenne                          |
| <input type="checkbox"/> | Tiedonpuute                     |
| <input type="checkbox"/> | Henkilökemiat                   |
| <input type="checkbox"/> | Erilaiset arvot                 |
| <input type="checkbox"/> | Yhteyshenkilön puute            |
| <input type="checkbox"/> | Muu, mikä?                      |

### **Tulevaisuus**

**5.** Millaisiin tarkoituksiin haluaisitte löytää uusia yhteistyökumppaneita?

---

---

---

**6.** Onko mielestänne mahdollista kehittää kokonaan uusi tuote tai palvelu uudelle asiakaskunnalle yhteistyökumppaneiden kanssa? Jos on niin mitä ne olisivat?

---

---

---

### **Break Sokos Hotel Vuokatti yhteistyökumppanina**

**7. Mitä mieltä olette Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa tehtävästä yhteistyöstä? \***

Valitkaa parhaiten mielipidettänne kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteistyö on hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yrityksellemme uusia liiketoimintamahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Break Sokos Hotel Vuokatti tarjoaa yrityksellemme uutta tietoa ja osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Break Sokos Hotel Vuokatti on tärkeä yhteistyökumppani verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisimme tehdä enemmänkin yhteistyötä Break Sokos Hotel Vuokatin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme tyytyväisiä Break Sokos Hotel Vuokatin yhteydenpitoon meihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Saatteko tarpeeksi ajantasaista tietoa Break Sokos Hotel Vuokatin palveluista ja tuotteista? \***

☐ Kyllä ☐ Ei

**9. Miten voisimme parantaa yhteistyötä Vuokatissa? \***

Valitkaa enintään kolme tärkeintä

☐ Lisäämällä yhteydenpitoa

☐ Yhteistyökumppanin palveluita suosittelemalla

- ☐ Tutustuttamalla yhteistyökumppani muihin yhteistyökumppaneihin
- ☐ Lisäämällä informaatiota
- ☐ Resurssien jakamisella (tieto/taito, henkilökunta ym.)
- ☐ Muu, mikä \_\_\_\_\_

**10.** Miten voisimme parantaa yhteistä näkyvyyttä/tunnettuutta? \*

- ☐ Linkittämällä yhteistyökumppanin sivuille omilta
- ☐ Yhteiset PR- tilaisuudet (tiedotus ja suhde-toiminta)
- ☐ Yhteinen näkyvyys tapahtumissa
- ☐ Yhteistyökumppanin suosittelu
- ☐ Yhteismarkkinointi (esitteet, ilmoitukset, messut)
- ☐ Yhteistyökumppanuuden näkyminen yritysten omissa tiloissa
- ☐ Muu, mikä \_\_\_\_\_

**11.** Mitä kehitettävää Break Sokos Hotel Vuokatin toiminnassa olisi mielestäsi?

---



---



---

**12.** Palautteesi Break Sokos Hotel Vuokatile

---



---



---

**Kiitos!**



## LIITE 2: SAATEKIRJE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Hyvä yhteistyökumppani!

Olemme kaksi, Savonia -ammattikorkeakoulun restonomi opiskelijaa ja teemme opinnäytetyötä Break Sokos Hotel Vuokatille. Keväällä 2012 asiakkaille suunnatusta esitutkimuksesta kävi ilmi, että eri yhteistyökumppaneiden mukana olo yrityksen toiminnassa on asiakkaille tärkeää. Näiden esiin tulleiden seikkojen perusteella lähestyimme teitä kyselyllä, joka koskee yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä yhteistyöhön. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa ja arvioida Sokos Hotel Vuokatin ja sen yhteistyökumppaneiden välistä toteutunutta yhteistyötä ja tulevia kehittämistarpeita. Sokos Hotel Vuokatilla on halua vahvistaa yhteistyötä ja löytää uusia kumpaakin osapuolta hyödyttäviä yhteistyömuotoja eri toimijoiden kesken.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään niin, ettei vastaajan henkilöllisyys paljastu. Vastausten tulokset raportoimme opinnäytetyössä, lisäksi lähetämme tiivistelmän kyselyn tuloksista vastanneille.

Annamme mielellämme lisätietoa kyselystä.

Yhteistyöterveisin

Anu K, Anu.M.Korkalainen@edu.savonia.fi

Anu T, Anu.R.Tirkkonen@edu.savonia.fi

## LIITE 3: HAASTATTELU

### NYKYTILANNE

1. Millainen on Break Sokos Hotel Vuokatin rooli verkostossa ja kuinka yhteistyötä verkostossa tehdään? (konkreettisia toimia)

### TAVOITTEET

2. Onko yhteistyön tavoitteet määritelty? Mitä ne ovat?  
Miten niiden toteuttamista mitataan /seurataan?

### HYÖDYT

3. Mitkä ovat yhteistyökumppanuuden suurimmat edut?  
(kustannussäästöt, riskin väheneminen, yhteismarkkinointi, lisä- ja tukirahoitus, tuottavuuden parantuminen, henkilöstön sitoutuminen ja motivaation parantuminen, tunnettuuden lisääminen)

### ESTEET

4. Mitkä ovat tai voivat olla suurimmat esteet yhteistyölle?  
(resurssipula: aika, henkilöstö..)

### KUMPPANUUS JA STRATEGINEN PUOLI

5. Onko verkoston toiminta avointa?  
6. Onko Break Sokos Hotel Vuokatilla (S-ryhmällä) verkosto/ yhteistyöstrategiaa?  
7. Kuka päättää kumppanuuksista ja kuinka kumppanit valitaan?

### TULEVAISUUS, KEHITYSTARPEET

8. Mitkä asiat ovat tärkeitä Break Sokos Hotel Vuokatin tulevaisuuden kilpailukyvyille?  
9. Tuleeko asiakkaan tai verkostojen suunnalta Break Sokos Hotel Vuokatile painetta kehittää tai uudelleen suunnata palvelut, tuotteet?  
10. Minkä tyyppistä yhteistyötä oltaisiin valmiita tekemään uusien kumppaneiden kanssa  
11. Miten toiminnan osa-alueita voisi kehittää yhteistyössä?

VAPAA SANA. Kuinka kiteytät verkostoitumisen Vuokatissa?